

Digitized by the Internet Archive  
in 2022 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115489155>









# Library and Archives Canada

2010-11  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

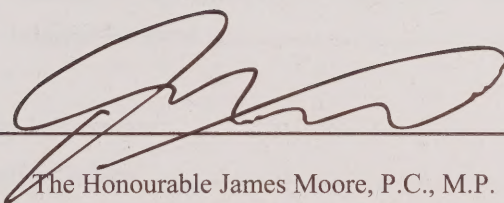


---

# Library and Archives Canada

2010–2011

## *Report on Plans and Priorities*



---

The Honourable James Moore, P.C., M.P.  
Minister of Canadian Heritage and Official Languages



Library and Archives  
Canada

Bibliothèque et Archives  
Canada

Canada 





# Table of Contents

MINISTER'S MESSAGE .....	1
Section I: Departmental Overview.....	3
Raison d'être .....	3
Responsibilities .....	3
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA) .....	6
Planning Summary .....	7
Risk Analysis .....	8
Corporate Priorities .....	10
Contribution of Corporate Priorities to Our Strategic Outcome .....	12
Expenditure Profile .....	13
Canada's Economic Action Plan (CEAP) .....	14
Voted and Statutory Items .....	15
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....	16
Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value.....	17
Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada .....	20
Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use.....	25
Program Activity 1.4 – Internal Services.....	28
Section III: Supplementary Information .....	30
Supplementary Information Tables .....	30





Minister of Canadian Heritage  
and Official Languages



Ministre du Patrimoine canadien  
et des Langues officielles

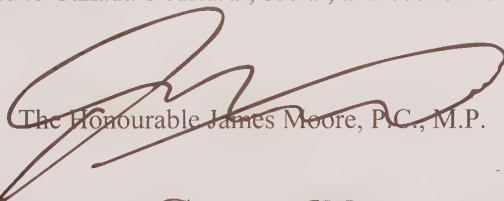


Each year, the Canadian Heritage Portfolio organizations, including Library and Archives Canada (LAC), work very hard so that Canadians across the country can benefit from their rich culture and heritage. As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am proud to present the 2010–2011 LAC Report on Plans and Priorities.

LAC is steward of a unique collection of documentary heritage that is a window on Canada's diversity and cultural strengths over time, as well as its social and economic development. LAC's recordkeeping responsibilities, in collaboration with Government of Canada departments and agencies, are fundamental in supporting government accountability to Canadians. At the same time, LAC is seizing the opportunities presented by a rapidly changing environment to better fulfill its roles and responsibilities in Canadian society.

Digital technologies give Canadian access to more information than ever. They enable Canadians to add to our documentary heritage in new ways and with new tools. LAC is modernizing how it focuses its work to better meet the needs of Canadians today and in future generations. This modernization is ambitious and innovative. It ensures effective, efficient spending that puts Canadians' interests first.

The 2010–2011 Report on Plans and Priorities demonstrates that Library and Archives Canada intends to be innovative and effective in delivering its mandate, in order to achieve the objectives of the Canadian Heritage Portfolio and the Government of Canada. In this way, LAC will contribute to Canada's cultural, social, and economic vitality.

A stylized, handwritten signature in dark ink.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Canada





## Section I: Departmental Overview

### *Raison d'être*

The Library and Archives of Canada Act came into force in 2004. Through that Act, our organization, Library and Archives Canada (LAC), was created with a mandate to:

- preserve the documentary heritage of Canada for the benefit of present and future generations;
- serve as a source of enduring knowledge accessible to all, contributing to the cultural, social, and economic advancement of Canada as a free and democratic society;
- facilitate in Canada cooperation among the communities involved in the acquisition, preservation, and diffusion of knowledge; and
- serve as the continuing memory of the government of Canada and its institutions.

### *Responsibilities*

Documentary heritage takes many forms. What was once largely printed and recorded items such as books, historical documents, government records, photos, films, maps, music, and documentary art is becoming increasingly digital: the websites, audio, video, and social technology that capture the stories of Canada today.

Describing that shift does not begin to capture the scale of change. Library and Archives Canada works in an information universe of phenomenal growth. Researchers have estimated that the world's information production in 2003 was approximately five billion gigabytes. Current reports predict there will be 988 billion gigabytes of information in 2010—or almost 5,000 times more information than just seven years earlier. Much of this comes from user-generated sources that were barely imaginable a decade ago. Uploaded videos, self-created audio, the massive contents of social networking sites are all part of the documentary heritage that Canadians generate today. This explosive growth of content, combined with the expectations of Canadians that they should be able to find anything, anywhere, anytime, have generated fundamental and sweeping change for LAC and all memory institutions.

No matter the format in which Canadians generate documentary heritage, its sources or its volume, in LAC, we have recognized three business lines that must be approached in integrated, strategic ways to continue to meet our mandate effectively:

- Acquisition;
- Preservation; and
- Resource discovery.

As noted above, the work of LAC in all three business lines are taking place in a context of significant change. Beyond the rise of the digital universe, we are driven by other factors such as the evolving needs and interest of Canadians and government-wide commitments to

get the best results from available resources. This challenge leads LAC to review our responsibilities through modernization. To remain relevant, we are tackling the issues and communicating and collaborating more than ever before with others who share our goals. These factors and responses are described in detail later in this section.

## Acquisition

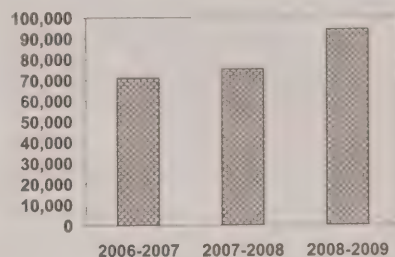
We see acquisition in terms of finding the most meaningful documentary heritage in a world where information is not only abundant; the amount being created is growing massively. There are currently three main LAC acquisition processes. First, legal deposit requirements in the Library and Archives of Canada Act obligate publishers to provide us with copies of materials published in Canada. Second, Government of Canada departments and agencies transfer to us their documents and records of expected business or historic value. The third process covers all other acquisitions, such as donations, purchases, and our work to gather material online. The rapid growth in available materials demands that LAC take a strategic approach to acquisition. This approach considers items of value to understanding Canada's social, economic, and cultural development, as well our roles in support of Government of Canada recordkeeping.

## Preservation

Preservation at LAC involves managing the care of items that we hold so they are appropriately accessible to this and future generations. We have specialized staff who are experts in diverse preservation fields, a range of tools and technologies as well as dedicated infrastructure such as the LAC Preservation Centre to care for the items we have. Given the growth and diversity of the material that we have as well as its fragility, we act on preservation priorities that reflect factors such as risk and importance.

### Acquisition trends

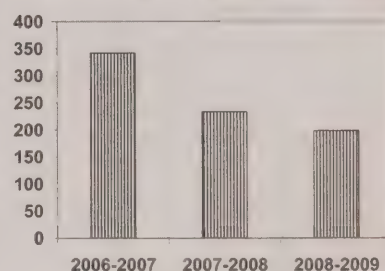
**Figure 1.1:**  
Published items transferred to  
or acquired by LAC



**Figure 1.2:**  
Number of government acquisitions  
transferred to LAC



**Figure 1.3:**  
Number of acquisitions from  
private sector acquired by LAC

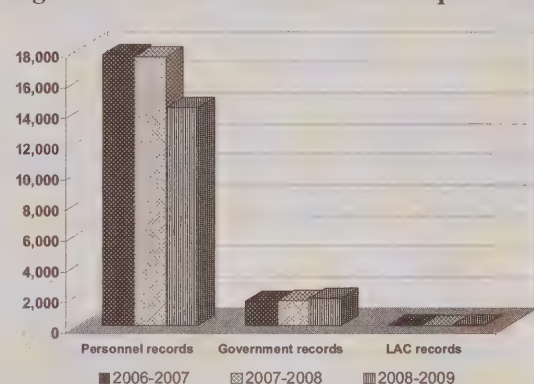


## Resource Discovery

Resource discovery centres on the client-driven processes that LAC is using to make it as easy as possible for Canadians to explore and interact with the collection on their own terms. Many Canadians are using Web-enabled searches of material in the collection as they pursue interests such as family history or for other research. The Library and Archives Canada website has become a major destination for Canadians and people interested in Canada. [[www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-e.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-e.html)] LAC staff members organize exhibitions and learning events that are increasingly online or at partner sites across Canada.

Resource discovery is also linked to government accountability, through access to the Government of Canada digital, paper, and other records that we manage. LAC Access to Information responsibilities often involve reviews of archival records, personnel records of former civilian and military government employees, and business records. Our eight Regional Service Centres manage more contemporary records in all media on behalf of clients in more than 90 federal government organizations across the country, including holding backup copies in case of disasters or emergencies.

**Figure 1.4: Access to information requests trends**



Our thinking about resource discovery continues to evolve in line with the expectations of Canadians that they should be able to find information easily, immediately, and autonomously. We are increasingly meeting these expectations through improved online access to the collection, our programs and services, and the work to digitize millions of images from our collection to make them more accessible in collaboration with partners.

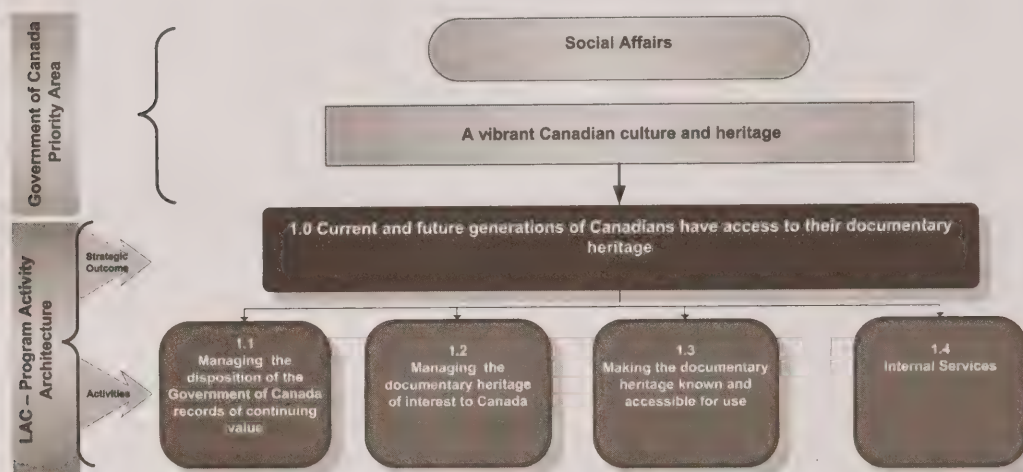
The processes we use to describe the items in the collection are essential to resource discovery and are models that other Canadian memory institutions also use. Our development and use of effective, consistent description standards enables Canadians to understand the stories behind the collection, to find items of interest to them, and to provide their own descriptions of items as necessary. This extends to helping clients understand how we have organized the collection and resources as well as assistance in their searches.



## *Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)*

The program activity architecture (PAA) below sets out the existing LAC accountability structure. The single strategic outcome noted below is equally applicable to digital and analogue documentary heritage. While LAC activities are aligned with the Social Affairs Government of Canada priority area, our role in relation to government records is recognized as also supporting the Government of Canada strategic outcome: Government Affairs.

We expect a new PAA to be in place for 2011–2012 that will reflect our most current understanding of our core activities and the updated organizational structure designed to meet the commitments of Modernization that will be described later in this section.



## Planning Summary

### Financial Resources (\$ thousands)

2010–2011	2011–2012	2012–2013
120,285.2	117,985.8	99,758.5

### Human Resources (Full-time equivalent – FTE)

2010–2011	2011–2012	2012–2013
1,109	1,109	1,109

### Strategic Outcome: Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage

Performance Indicators	Targets
Extent to which the LAC collection is accessible to Canadians measure by the use of the collection	2010–2011 determines the baseline *
* The indicator and target are being revised to be more precise on how the accessibility to the collection could be measured.	

Program Activity	Forecast Spending (\$ thousands) 2009–10	Planned Spending (\$ thousands)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010–11	2011–12	2012–13	
Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	10,682.8	6,915.6	6,807.2	6,807.2	Government Affairs*
Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada	58,127.3	64,370.2	62,286.0	44,058.7	Vibrant Canadian Culture and Heritage
Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use	25,169.2	19,483.0	19,432.4	19,432.4	Vibrant Canadian Culture and Heritage
Program Activity 1.4 – Internal Services	30,938.9	29,516.4	29,460.2	29,460.2	N/A
<b>Total Spending</b>	124,918.2	120,285.2	117,985.8	99,758.5	

\* Effective recordkeeping establishes an essential administrative and business foundation within government for services to Canadians. It is an essential element in supporting ministerial and managerial accountability within Canada's democratic process. Therefore, program activity 1.1 relates to Government Affairs.

## ***Risk Analysis***

Soon after LAC came into being, we began to assess the risks facing us and our ability to deliver on our mandate in a sustained way. We identified major trends reshaping what Canadians expect from us, the information environment in which we operate, and how LAC generates results of relevance to Canadians and the Government of Canada.

- As described earlier in this section, we no longer have just the predictable flow of items for the collection in forms such as books, maps, and sound recordings that we once did. Canada's collective memory is now expanding digitally at an extremely rapid rate. LAC has to deal effectively with this explosive growth of material, while continuing to acquire, preserve, and support resource discovery for analogue items.
- We had well-established ways of offering programs and services, including providing access to the collection. However, Canadians now expect to go online to find information—easily, immediately, and autonomously. New technologies create interactive ways for LAC and far more Canadians to connect than has ever been possible before, increasing our presence, visibility, and relevance.
- The scale of change and the rising expectations of Canadians, combined with relatively stable funding, means that LAC must be more strategic and creative than ever in our use of resources. We know we must reinvent our processes and pursue the most compelling new investments to get the most from the funds we have. We know we need to build partnerships and leverage the efforts of others to meet common goals.

An Initial Corporate Risk Profile took these and other factors into account. It enabled an examination of our environment and the issues to be addressed over the long term. We determined that five of the eight key risks to the achievement of LAC's mandate and commitments were particularly significant due to a combination of their expected impact and their probability. These risks were considered in LAC planning and analysis since that time.

### **The Need to Address Canada's Digital and Analogue Documentary Heritage**

We operate in a climate in which we will continue to acquire, preserve, and support resource discovery for the wealth of documentary heritage in traditional analogue formats. At the same time, we have to build the specialized capacity to deal with the growing volume of documentary heritage being generated in digital formats. No matter which format, LAC needs to meet the expectations of Canadians so that they can explore and make use of items in the collection in the ways they prefer. LAC needs to set acquisition, preservation, and resource discovery priorities that best meet the needs of current and future generations of Canadians. As this is a challenge that is common to memory institutions, which include libraries, archives, galleries, and museums, we need to identify and engage partners that share our commitment and our vision of how memory institutions must evolve.



## **Long-Term Accommodation and Technological Infrastructure**

We have a rapidly growing collection in a wide range of digital and analogue formats. It requires specialized infrastructure, both in terms of facilities and technologies, so that we can preserve a diverse array of holdings and enable us to support resource discovery by Canadians well into the future. That specialized infrastructure must be kept up to date with preservation requirements and the resource discovery needs of LAC clients.

## **Managing for Financial Sustainability**

It is always important to find the most efficient ways to realize our mandate. This is particularly true in the face of ongoing resource constraints combined with rising costs associated with emerging realities such as the need to preserve digital documentary heritage and expand resource discovery opportunities. This underlines the importance of interpreting our mandate strategically so that we focus our attention and align our resources with the interests of Canadians. It encourages us to build partnerships with the extensive range of memory institutions in Canada that have mandates that complement ours and that are dealing with similar opportunities and risks.

## **Enabling the Full Contribution of LAC Employees**

The expertise and commitment of LAC staff members is a fundamental strength. Many of them contribute the highly specialized expertise needed for us to achieve our goals. However, many LAC employees are approaching retirement age and all are working in a rapidly evolving professional climate. We recognize the importance of ensuring that institutional knowledge is transferred from experienced employees to newer staff members. We understand the need to recruit and develop our staff so that they have the knowledge and skill sets needed to deliver the best results as our working environments and operations continue to evolve.

## **Engagement in Government-wide Initiatives**

LAC needs to be able to allocate resources to meet our mandate and responsibilities. At the same time, we need to ensure the flexibility for us to respond to broader government-wide commitments. This will ensure that we continue to be relevant to the government's agenda and that we can bring our unique expertise and capacities to bear when needed.

## *Corporate Priorities*

LAC knows that to be able to address the risks presented earlier and to be relevant to Canadians and responsible to the Government and Parliament that provide our funding, we must modernize in order to embrace the new world of information in which Canadians live, work, learn, and create.

### Building a Path to Tomorrow

LAC took important first steps to become a modern memory institution soon after our creation in 2004. By 2006, we identified five strategic choices that served as our departmental priorities for the past three fiscal years. As described in previous *Reports on Plans and Priorities*, those strategic choices indicated our goals and the factors we saw as critical for our decision making. They influenced our priorities, while we launched specific initiatives to test new approaches to delivering on our mandate.

For example, our work with our partners across the Government of Canada led to a new approach to government recordkeeping. It is already reducing the demand on LAC resources by focusing on records of enduring business or archival value to support government accountability.

New technologies are already making it easier to acquire digital material that documents Canadian society. Our digitization strategies are making more items easily accessible to Canadians. New partnership strategies and initiatives are connecting Canadians with items from the collection in more places and through the shared effort of more partners, including as a strategy for our Portrait Gallery of Canada program. Government support is putting essential infrastructure in place to address preservation challenges.

### Modernization and Four Guiding Principles

We drew on our experience and analysis to frame LAC modernization during 2009–2010. A major step was to identify four guiding principles that are beginning to drive our acquisition, preservation, and resource discovery decisions and priorities.

- **Significance** focuses our attention on the documentary heritage material that best represents the development of Canadian society and its identities, cultures, values, and experiences, which is captured for current and future generations of Canadians, and for others interested in Canada. We will focus on the items of significance.
- **Sufficiency** points us towards collecting Canada's documentary heritage in the quality and quantity adequate to meet our objectives of documenting Canadian society and fulfilling the needs of Canadians. While we have never aimed to collect everything, now we will strive consciously to identify and fill in priority gaps.

- **Sustainability** will encourage acquisition choices that are within our resource capacity—in terms of immediate resources needed for acquisition and those needed over the long term to preserve that documentary heritage and make it accessible for resource discovery. We will emphasize acquiring items that do not present preservation and access challenges.
- **Society** will emphasize the LAC commitment to document Canada's diverse society, and the importance of serving and benefiting Canadians through the use of the collection. It spurs us to work with and influence partners who share our commitment to documentary heritage.

### The Path Forward – A New Documentary Heritage Management Framework

The four guiding principles are now being applied to the development of a Documentary Heritage Management Framework that is beginning to take shape in 2009–2010. As it takes more detailed shape in 2010–2011, the Framework will begin to guide how LAC deals with the acquisition, preservation, and resource discovery priorities for all LAC activities related to documentary heritage, including our partnerships with other memory institutions. The Framework implementation will generate several strategic initiatives in each of the program activities which will align orientation and processes towards modernization.

The Documentary Heritage Management Framework is being designed to generate the following outcomes:

- Canadians will identify with Canada's documentary heritage and see it as personally relevant.
- LAC will demonstrate a more disciplined, holistic, and transparent approach to acquisition decisions with more effective use of resources.
- LAC will have a more responsive and agile organizational approach to business by structuring along the business lines of acquisition, preservation, and resource discovery.
- LAC will be the steward of a documentary heritage collection that we can sustain.
- Memory institutions across Canada will collaborate to meet Canadians' need for a more cohesive approach to Canada's documentary heritage.

Detailed instruments will bring greater clarity to how we will set and act on priorities that meet LAC goals and address the long-term risks described earlier in this section. Those instruments will influence our priorities in relation to human resources, information technology, infrastructure investments, and other internal services.

While challenging, with the right fundamental choices, the Documentary Heritage Management Framework will enable LAC to:

- build and support access to documentary heritage with the breadth and depth to be significant, relevant, and accessible to Canadians and people interested in Canada around the world;
- respond appropriately to clients who need onsite service and support as well as reaching out to others through online technologies; and



- make sound investments in people, technology, and infrastructure that will align with evolving needs and meet emerging opportunities.

### *Contribution of Corporate Priorities to Our Strategic Outcome*

Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Implement the Documentary Heritage Management Framework	New	Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage	<p>We will implement instruments for acquisition, preservation, and resource discovery that will establish in detail how we will apply the Framework principles.</p> <p>We will pursue initiatives under acquisition, preservation, and resource discovery that will test best ways to implement the Framework and support the introduction of necessary elements and supports.</p>
Implement a sound recordkeeping capacity among federal institutions to support their accountability and to preserve their continuing memory.	New	Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage	We will supply expertise and support to Government of Canada departments and agencies as the new recordkeeping regime is implemented.

Management Priority	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Manage the change within LAC needed to support the Documentary Heritage Management Framework	New	Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage	We will address the implications of the Framework for our enabling activities. This will include attention to human resources issues, information technology needs, infrastructure priorities, and other internal service contributions.

## *Expenditure Profile*

The permanent funding of Library and Archives Canada has remained constant at approximately \$100 million per fiscal year over the past four years. While we have experienced growth in our permanent funding for items such as, supporting our increased workload resulting from the implementation of the Federal Accountability Act and collective bargaining funding, we have equally contributed on a permanent basis to government-wide initiatives such as the strategic review exercise to relocate spending to higher priorities of government, which results in the appearance of our permanent funding remaining stable. For example, effective in 2010–11 LAC is receiving a permanent amount of \$4.8 million for collective bargaining; however, during this same time frame, LAC is contributing \$4.6 million towards the government-wide strategic review exercise. In response to this last reduction, LAC has revisited its activity base and will continue to do so throughout 2010–2011 toward delivering its mandate in a more efficient manner.

Library and Archives Canada's spending trend beyond our \$100 million permanent funding is related to specific projects for which we have received temporary funding. The spending fluctuation is mainly explained by the following temporary projects:

- Between 2005–06 and 2009–10, we received approximately \$22.5 million from the Department of Canadian Heritage in support of collaborative activities to advance the creation of cultural content online and other digitization projects (Canadian Culture Online program);
- Over three years beginning in 2007–08, we received \$21.7 million to replace obsolete systems and provide the capacity for managing electronic publications and the digital records of the Government of Canada;
- In 2008, we received approval for the construction of a preservation facility that will safeguard Canada's cellulose nitrate-based documentary heritage (photograph negatives and films). We anticipate spending \$7.7 million in 2009–10 and an additional \$6.4 million in 2010–11; and
- In 2009, we received approval to initiate fit-up work for a Collection Storage Facility with a high-density shelving system. This will lead to planned spending of \$1.3 million in 2009–10, \$12.8 million in 2010–11 and \$19 million in 2011–12.

The latter two projects reflect the element of the LAC mandate to safeguard and preserve Canada's documentary heritage.

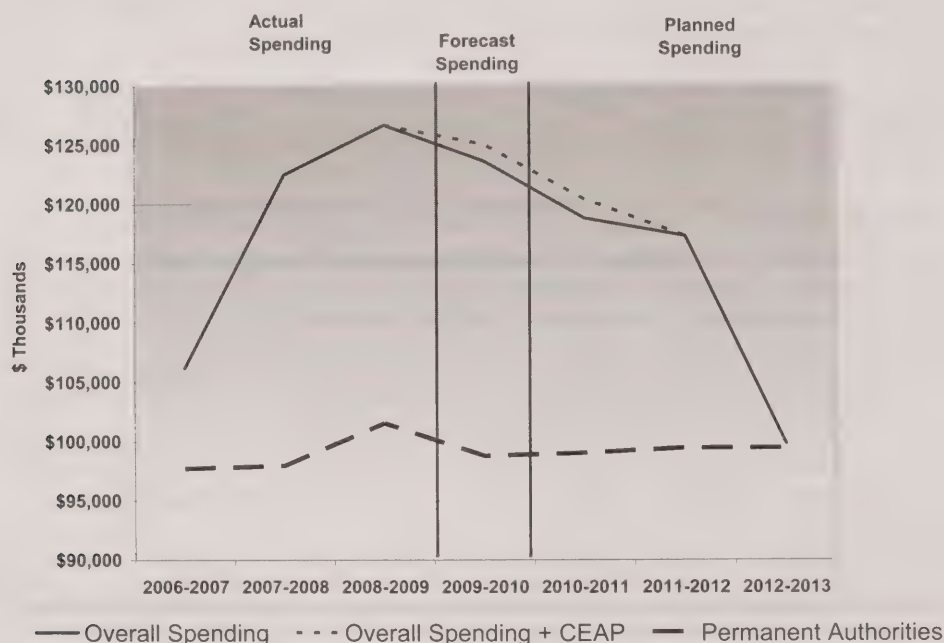
Library and Archives Canada is committed to prudent spending and ensuring measurable results are attained for Canadians. We work in close collaboration with other government departments and external partners to ensure the effective and efficient delivery of our activities and to provide increased access to the collection.

## Canada's Economic Action Plan (CEAP)

As part of Canada's Economic Action Plan announced in Budget 2009, LAC has received approval for \$3 million over two years. This funding has been allocated to support renovations and improvements to the LAC laboratories where preservation and restoration work is performed on the fragile items in our custody. (More information is provided on page 22).

The spending graph below (figure 1.5) shows that the Government continues to invest in specific initiatives and new infrastructure for LAC including funding from CEAP.

**Figure 1.5: Departmental Spending Trend**

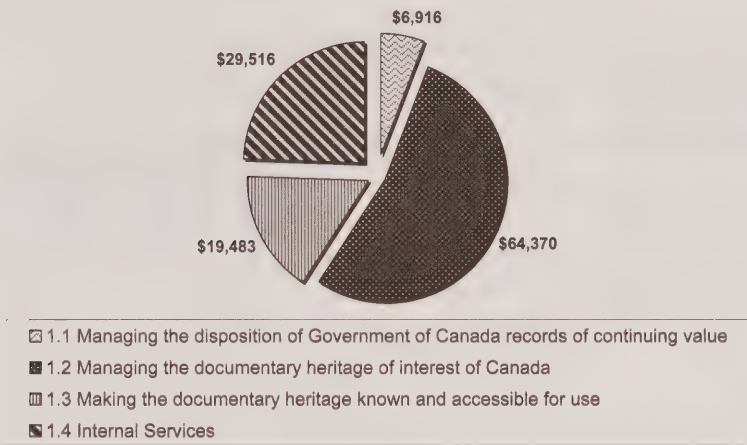


## Planned Spending by Program Activity

The pie chart (figure 1.6) displays the allocation of Library and Archives Canada's financial resources by program activity. Planned spending in 2010-11 for program activity 1.2 includes investments of \$19.2 million for the capital projects described in the expenditure profile section.



**Figure 1.6: 2010–2011 Planned Spending by Program Activity (\$ thousands)**



### ***Voted and Statutory Items***

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009–10 <u>Main</u> <u>Estimates</u>	2010–11 <u>Main</u> <u>Estimates</u>
50	Operating expenditures	110,215.9	97,071.1
52	Capital expenditures	0.0	11,998.0
(S)	Contributions to employee benefit plans	11,166.8	11,216.1
<b>TOTAL</b>		121,382.7	120,285.2

## Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

For 2010–2011, there is a single Library and Archives Canada strategic outcome, which encompasses everything we do for Canadians through our three business lines: acquisition, preservation, and resource discovery.

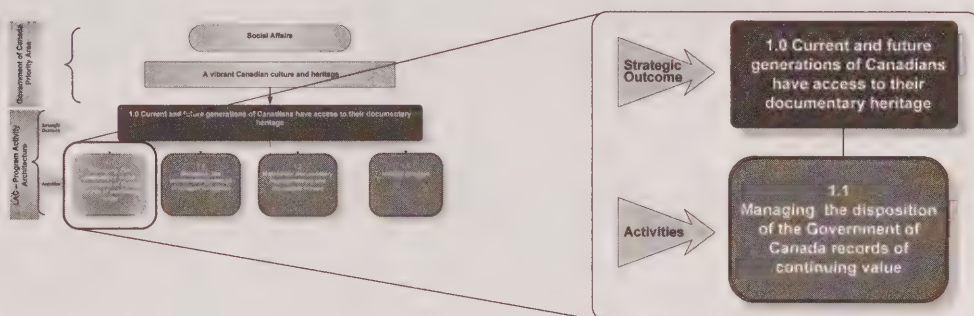
### Current and future generations of Canadians have access to their documentary heritage

The operational and management priorities set out in Section I have implications for each of the three LAC core program activities as well as our internal services. This Section describes each of those program activities and the strategies, key initiatives, and expected results we intend to achieve in 2010–2011 in line with the corporate priorities described in Section I. It shows the resources that our organizations plans to dedicate to each program activity, the performance indicators and targets, as well as the benefits that Canadians can expect to gain from our efforts.

The table below shows the broad relationships between our three business lines and the existing framework of program activities.

Current LAC Program Activities	LAC business lines		
	Acquisition	Preservation	Resource Discovery
Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value	Co-lead	Contribute	Contribute
Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada	Co-lead	Lead	Co-lead
Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use	Contribute	Contribute	Co-lead
Program Activity 1.4 – Internal Services	Support for all three LAC business lines		

## ***Program Activity 1.1 – Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value***



This program activity captures the Library and Archives Canada leadership roles and services in relation to Government of Canada recordkeeping, including activities related to document retention and disposal. The primary ongoing functional roles align with our responsibility for acquisition and contribute to our preservation and resource discovery business lines. Those roles involve:

- Supporting the Treasury Board Secretariat in the development of policies and tools that enable federal institutions to fulfill their recordkeeping obligations and that enable Treasury Board and those federal institutions to track adherence to those obligations;
- Developing partnerships with federal institutions and issuing Records Disposition Authorities for records that a federal institution must transfer to LAC;
- Offering federal institutions the advice, tools, and training that enable them to manage their information resources effectively and aid them to meet their recordkeeping obligations;
- Supporting departments in eliminating legacy documents that are no longer being managed; and
- Administering the Regional Service Centres across Canada that hold documents of business and archival value.



**Program Activity: Managing the disposition of the Government of Canada records of continuing value.**

**Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)**

2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
162	6,915.6	162	6,807.2	162	6,807.2

Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.

Expected Results	Performance Indicators	Targets
Relevant Government of Canada information is managed by Government of Canada institutions in a manner that is coherent and demonstrates accountability to support the rights, obligations, and privileges of Canadians	Proportion of institutions that receive or maintain ratings of “acceptable” or “strong” in the Information Management report card	40 %

## Planning Highlights

### Operational Priorities

- Implement a sound recordkeeping capacity among federal institutions to support their accountability and to preserve their continuing memory.
- Implement the Documentary Heritage Management Framework.

This program activity demonstrates the kind of comprehensive analysis and integration that modernization is bringing to all three LAC business lines and across all program activities. The LAC approach to the new government recordkeeping regime implicitly reflects all four guiding principles of the Documentary Heritage Management Framework (significance, sufficiency, sustainability, society). Action under this program activity will take place through the ongoing activities listed above and through support for the implementation of the new government-wide recordkeeping regime.

- During 2010–2011, our training and awareness-building activities will increase understanding of the new recordkeeping regime and support effective implementation of its requirements by departments and agencies.
- The first phase of the LAC Trusted Digital Repository (TDR) will become operational on April 1, 2010. With the TDR, we will be able to acquire electronic materials directly from government departments and other creators. Our holdings of government records in digital formats will expand to meet the requirements of the new recordkeeping regime.

## **LAC's Trusted Digital Repository Initiative**

Digital records come in many formats and are based on many technologies. The challenge for LAC and other memory institutions is to acquire and manage digital records from many sources and in diverse formats—and to do so in ways that make those records accessible over the long term, even as technologies continue to change. That challenge extends to ensuring that clients can be sure that each digital record they access is authentic and unchanged since it was acquired.

The establishment and operation by LAC of a Trusted Digital Repository (TDR) is a response to that challenge. A TDR provides a framework, system, and tools to manage reliable, long-term access to digital resources, starting for LAC with Government of Canada records and electronic publications received under legal deposit. It is organized to address challenges such as the volatile nature of digital objects and ongoing changes in the information technologies used to create and access them.

LAC is putting the elements in place to serve as a TDR and is working with partners in government and outside such as Canadian libraries, archives, museums, and public institutions to create a network of TDRs. TDR development by LAC and these partners is grounded in internationally established models. It is positioning them to receive digital material from creators from all sectors of society in efficient, automated ways.

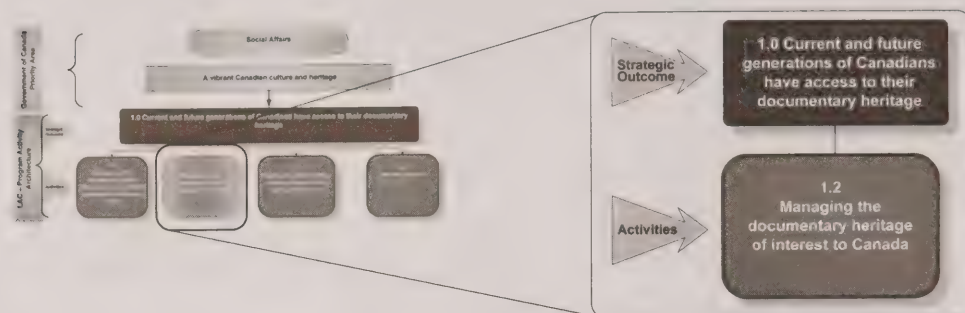
### **What does this mean for Canadians?**

- LAC can ensure that despite technological obsolescence, Canadians will have perpetual access to their digital documentary heritage.
- LAC can be more proactive in engaging content creators and providers in the digital realm.
- Researchers will have enhanced access to a richer resource of digital assets and can have confidence in the integrity and authenticity of the documents.

## **Benefits for Canadians**

- Implementation of the new recordkeeping regime across the Government of Canada will allow Canadians to exercise their rights as citizens to have access to government records of business or archival value.
- A focus on retaining only records of business or archival value and the use of digital tools will facilitate preservation and resource discovery of the records that are retained, enabling timely responses to access to information and privacy requests under Program Activity 1.3.
- The commitment to store only records of ongoing business or archival value will enable federal institutions, including LAC, to control document storage conditions and costs.

## *Program Activity 1.2 – Managing the documentary heritage of interest to Canada*



This program activity includes or influences all three business lines of Library and Archives Canada. As currently structured in the Program Activity Architecture and based on traditional LAC roles, the program activity involves a range of contributions as shown below.

### Acquisition

- LAC is the steward of a collection of published and unpublished materials in a variety of formats acquired through legal deposit, agreements with government institutions, and selected private materials purchased or received by donation.
- Our acquisition activities extend to items such as personal and political documents of national importance, theses from Canadian universities and portraits for the Portrait Gallery of Canada program.
- Acquisition strategies seek to build a relevant collection that includes items reflecting many social, economic, political, and other aspects of life in a country with significant linguistic and cultural diversity.

### Preservation

- We manage materials entering the collection to ensure their long-term preservation and accessibility through policies, procedures, and programs including storage, conservation, restoration, and copying.
- Our preservation activities are tailored to the needs and priorities arising from a diverse collection in formats such as motion pictures, sound recordings, books, manuscripts, maps, philatelic items, documentary art, and photographs.
- We represent a centre of preservation expertise and advice in Canada, backed up by operation of critical infrastructure needed for preservation of an extremely varied collection.



## Description

- Effective description of items in the collection enables us to enhance Canadians' access to and understanding of those items, in ways that meet their needs and preferences.
- This program activity includes key functions such as description, organization, and indexing. Our products, such as databases and catalogues, are tools that enable people to find what they want in the collection, whether they are searching in person or online.
- Our description responsibilities include the creation of standard bibliographic and metadata descriptions and standardized archival classifications and descriptions that we and other Canadian memory institutions, such as specialized libraries and provincial archives, use.

Program Activity: Managing the documentary heritage of interest to Canada.					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
492	64,370.2	492	62,286.0	492	44,058.7
Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.					
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
The management of the LAC collection is improved to enhance long-term access and to better reflect the Canadian experience.		Effectiveness of the Collection Management Strategy as measured by: the extent of development and implementation of a more strategic approach to our acquisition.		100 % of the acquisitions excluding legislated acquisitions	
Indicators and targets are being modernized to focus on acquisition goals, (such as the volume of documentary heritage acquired), on preservation goals, (such as the percentage of the collection in acceptable storage conditions or at risk) and on resource discovery goals, (such as the percentage of the collection with adequate descriptions and the extent to which clients are able to find what they want.)					

### **Canada's Economic Action Plan (CEAP)**

Canada's Economic Action Plan allocated \$3 million to Library and Archives Canada (\$1.4 million in 2009–2010; and \$1.6 million in 2010–2011). This funding is supporting renovations and improvements to LAC preservation and processing laboratories.

#### **LAC Preservation Centre**

Renovations are taking place to several preservation and digitization laboratories in our Preservation Centre to respond to the preservation needs of digital media as well as to address our analogue media preservation needs. The improvements range from the replacement of air conditioning systems to updating the electrical system. An improved telecommunications system is being installed to meet digital media requirements. Other modifications are enabling us to make better structure use of existing laboratories and to consolidate space. The work will enhance laboratory spaces for multiple preservation purposes allowing for increased flexibility and efficiencies to position us to deal with new opportunities with partners and to adapt to future requirements and needs.

#### **Place de la Cité**

We are adapting several archival processing laboratories in our Place de la Cité facility to improve their mechanical and security systems. The modernization of these laboratories includes modifying the heating, ventilation, and air conditioning systems in order to maintain the environmental levels required under international archival standards. The security systems will be enhanced so that top-secret level government records can be received and processed. To date, LAC has been unable to accept top-secret level records for permanent storage resulting in a backlog.

## **Planning Highlights**

### Operational Priorities

- **Implement the Documentary Heritage Management Framework**

While ongoing activities continue during 2010–2011, we will further define and implement the directions set out in the Documentary Heritage Management Framework as they relate to this program activity. In particular, the program activity will be modernized through the creation of a model that ensures the acquisition of the most relevant materials, that guarantees the preservation of both digital and analogue documents, and that helps to make our continuing memory accessible, both now and in the future. Modernization acknowledges that these three business lines are interconnected, and that all program activities must be integrated in order to achieve their optimum potential.

- Acquisition is largely about finding the most meaningful documentary heritage in a world of abundant information. Modernization will take on the challenge by developing an acquisition strategy that allows the institution to develop an integrated, representative, and collaborative collection of documentary heritage. The strategy will be based on the four guiding principles described in Section I: significance, sufficiency, sustainability,

and society. It will ask the following questions: Does the material best represent the development of Canadian society and its identities, cultures, values, and experiences? Does the material allow LAC to fulfill its mandate by contributing to the adequate quantity and quality of a collection? Does LAC have the capacity to preserve it and make it accessible over time? And does the material reflect, serve, and benefit Canadian society?

- Library and Archives Canada holds a vast collection of materials in a wide variety of formats. The combination of legacy materials in traditional formats as well as new and emerging media has put acute pressure on LAC's existing capacity to preserve it. It challenges our current organizational model, our skills, and our infrastructure. The development of the Documentary Heritage Management Framework ensures that preservation is a key element in acquisition decisions, it supports digitization as a standard preservation practice, and it enables LAC to play a key role in preservation at the national level, in consultation with stakeholders. Modernization will ensure the sustainability of Canada's documentary heritage.
- Citizens now expect to find information easily, immediately, and autonomously. Their behaviour and expectations reflect the prominence and reach of increasingly sophisticated and democratic search engines and social networks. With so many users tagging and describing their own material, it is vital that LAC improves the visibility and usability of its resources on the Web by focusing on user-generated descriptions as well as traditional ones. Through Modernization, the descriptive aspect of resource discovery will increase the presence, visibility, and relevance of LAC's collection. The access side of resource discovery is discussed in Program Activity 1.3.

During 2010–2011, much of our work will draw on the results of a set of “Pathfinder projects” implemented in 2009–2010. Those projects test the practical application of the four guiding principles for documentary heritage decision making at LAC (significance, sufficiency, sustainability, and society).

For example, one Pathfinder explores the use of digital technology to preserve and improve access to archived newspapers. Another Pathfinder considers the development of an integrated collection development/management plan for all Aboriginal information resources across all acquisition streams. A third Pathfinder involves work with stakeholders to improve the completeness, accuracy, and currency of National Union Catalogues for library and archival materials. The results of these and other initiatives will guide us in moving forward. The Pathfinder projects also serve as mitigation measures to avoid risks that Modernization may raise over time.

- The new acquisition orientation instrument will guide acquisition strategies and decisions beginning in 2010–2011 in line with the four guiding principles of significance, sufficiency, sustainability, and society.



- A new preservation orientation instrument will guide strategies and decisions related to all preservation functions during 2010–2011. It also will support improved resource discovery.

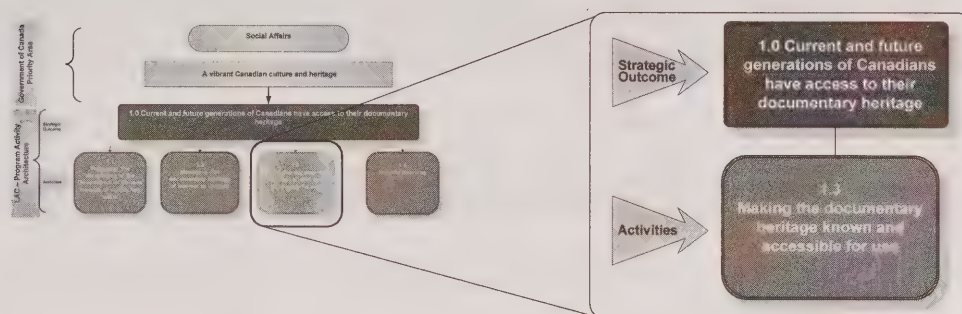
Another element of work under this program activity will be our continued emphasis on building the digital capacity for preservation and access. We will also continue some infrastructure initiatives that will enhance our preservation capacity.

- With the launch of the first phase of LAC's Trusted Digital Repository (TDR), as described under Program Activity 1.1, publishers will be able to submit electronic material to LAC online for long-term preservation and access to that material. We also will consult with stakeholders on plans for future TDR phases.
- Our ongoing commitment to digitizing items in our collection will continue. For example, the second year of a five-year audio-visual strategy will bring us closer to our goal of copying up to 130,000 hours of audio and video material in the collection from obsolete audio-visual formats to digital file formats.
- A new Collection Storage Facility will house the preservation collection and the newspaper collection in the environmental conditions these fragile items require and enable us to use modern storage practices. The new facility will improve our efficiency as we vacate five different buildings.
- Completion of our Nitrate Preservation Facility will provide a safe and specialized preservation environment required for nitrate-based films and photo negatives, as recommended by the Auditor General.

### **Benefits for Canadians**

- As we define and implement the Documentary Heritage Management Framework and pursue the key strategies and initiatives described under this program activity, the collection will increasingly reflect the diverse Canadian experience and respond to Canadians' broad variety of interests and needs in terms of documentary heritage.
- Canadians will enjoy online access to an expanded amount of items in the collection; whether those are items we have digitized or are new digital items that we acquire.
- Canada's audio-visual heritage will be better preserved and more accessible to Canadians.
- Acquisition and preservation of Canadian documentary heritage will be better integrated and managed more efficiently with clear strategies to identify and address the highest priorities facing that heritage.

### *Program Activity 1.3 – Making the documentary heritage known and accessible for use*



Everything in the LAC collection is intended for use by those interested in Canada, whether onsite, through collaboration with partners, or online through LAC's website [<http://www.collectionscanada.gc.ca/index-e.html>]. Activities under this program seek to meet the needs of users who want to find information easily, quickly, and autonomously. It includes a diverse range of functions.

- Based on the needs of a diverse clientele, including researchers and other memory institutions across Canada and internationally, LAC offers information and consultation services, research services, and lends items from the collection. These services are accessible onsite or by telephone, mail, e-mail, and Internet. One of the largest such areas of support relates to genealogical research by Canadians and people with family roots in Canada.
- LAC makes archival documents of the Government of Canada accessible to clients for research purposes. LAC also meets clients' needs under the Access to Information Act and the Privacy Act.
- LAC develops and offers public programs to provide insights into and context for items in the collection, enabling a deeper understanding of Canada and its stories. The programs include exhibitions and publications, as well as the work of the Portrait Gallery of Canada program. These programs encourage understanding, learning, creativity, and they are a celebration of Canadian history and cultural expression through Canada's documentary heritage.
- LAC coordinates the library services in federal departments and agencies and facilitates access to information. LAC encourages the use of consistent and government-wide solutions to the operational challenges facing libraries.
- LAC also provides financial support to Canadian archives and related organizations to build their preservation and resource discovery capacities through the National Archives Development Program (NADP).

Program Activity: Making the documentary heritage known and accessible for use.					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
225	19,483.0	225	19,432.4	225	19,432.4
Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.					
Expected Results		Performance Indicators		Targets	
Canadians are aware of LAC as an authoritative and innovative source for content and expertise related to Canada's documentary heritage.		▪ Level of client satisfaction with responses to their inquiries		75–80 % of clients who contact us online, by mail or through exhibitions are satisfied with their responses.	
		▪ Percentage of clients who report being able to find what they are looking for		Website 55-60 %	
Indicators and targets are being modernized to focus on resource discovery goals as demonstrated through the revised performance indicators					

## Planning Highlights

### Operational Priorities

- Implement the Documentary Heritage Management Framework

While ongoing activities continue during 2010–2011, we will further define and implement the directions set out in the Documentary Heritage Management Framework as they relate to this program activity. In particular, modernization will update both the descriptive aspect of resource discovery, and access itself, by increasing the presence, visibility, and relevance of Canada's documentary heritage to current and potential clients. While resource discovery lies at the core of this program activity, both acquisition and preservation strategies are also integrated into the modernized approach to "making known."

- Client focus is the key to this program activity, making resource discovery a vital function in modernizing LAC. We will develop a framework for resource discovery that includes a new approach to description (described under Program Activity 1.2), as well as a number of interdependent projects designed to improve the visibility of our resources and facilitate effective service delivery.
- Building on the new approach to description under modernization described under Program Activity 1.2, we will move LAC descriptions (known technically as "metadata") from paper to the Web, expose data to search engines and better understand and engage user communities.



- LAC will gain an enhanced capacity to share our holdings with Canadians and improve their access to documentary heritage materials about Canada by modernizing our approach to public programming, information and consultation services, research resources, digitization, federal library services, and those activities that support the resource discovery capacities of other memory institutions. Taken together, they will encourage understanding and learning of Canada's realities, history, diversity, and cultural expression as mirrored in our documentary heritage.

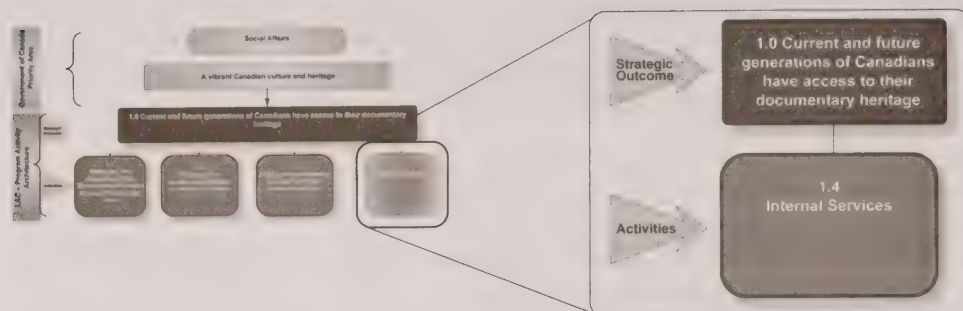
During 2010–2011, we will make progress on Modernization or through actions consistent with it under this program activity in many ways.

- We will begin to implement a resource discovery framework during 2010–2011 with the aim of delivering client-centred services. Work will include a review of our service delivery model, enhanced national reach for LAC through innovative use of new media and increased delivery of services through collaboration and partnering.
- A new service strategy and related components will be implemented, and over a multi-year schedule, services will be redesigned based on the direction set out in the Documentary Heritage Management Framework, ensuring appropriate tracking and reporting on service results and outcomes.
- In 2010–2011, Library and Archives Canada will pursue implementation of the Portrait Gallery of Canada program's three-year planning strategy, with the objective to bring the national portrait collection to Canadians across the country through travelling exhibitions and online and public programming activities. Key initiatives will include two travelling exhibitions to national venues (*Karsh: Image Maker* developed in partnership with Canada Science and Technology Museum and *Beyond Likeness: Contemporary Canadian Portraits*), two Portraits in the Street installations, and an exhibition of the Four Indian Kings—the earliest known oil portraits of Aboriginal people in North America, marking the tercentennial of their historic visit to London in 1710.
- An Assistant Deputy Minister Task Force on the Future of Federal Library Service will support the development of a pan-government approach to managing published information in support of departmental and government objectives.

### **Benefits for Canadians**

- More Canadians will have improved access to our collection, whether online, through other digital delivery forms or through LAC collaboration with partners.
- Canadians will receive services that are aligned with their identified needs and that are cost effective.
- Analysis of client feedback will enable us to improve service and responsiveness to client needs.

## Program Activity 1.4 – Internal Services



Internal services make fundamental contributions to the achievement of the three LAC business lines set out in Section I and through all three program activities described previously in this section. They ensure compliance with Government of Canada legislation, regulations, and policies. In 2009, LAC was reorganized to support Modernization with impacts on internal services. Key internal service organizations now are:

- The Office of the Librarian and Archivist of Canada (including Internal Audit and the Chief Financial Officer)
- Corporate Management (including Finance and Accommodations, Human Resources and Organizational Innovation, Information Technology, and the Strategic Office)
- Office of the Corporate Secretary (including Corporate Security Services)
- Communications Office
- Web Services

Program Activity: Internal Services.					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
230	29,516.4	230	29,460.2	230	29,460.2
Note: Please refer to the Expenditure Profile on page 13 for explanations on spending trends.					

### Planning Highlights

#### Management Priorities

- Manage the change within LAC needed to support our modernization through the Documentary Heritage Management Framework.

Internal services groups such as human resources, information technology and Web services, infrastructure, communications and other corporate support functions are specifically identified as “enablers” or as “enabling sectors.” They ensure that LAC has the people, infrastructure, technologies, and supports for progress under the other program activities.

While the ongoing activities of the enabling sectors will continue during 2010–2011, this program activity will be the focal point for the development and implementation of strategies to support Modernization of enabling activities. This will include:

- Better coordination of internal services roles with LAC programs and the use of service standards and service agreements will support Modernization. This will lead to initiatives such as a long-term capital plan for LAC and the most effective use of information technology and Web service resources.
- We will develop and pursue talent management strategies to ensure that we have the skilled expertise needed to carry out our responsibilities in workplaces that are likely to evolve with Modernization.
- We intend to ensure that we meet government-wide commitments and standards for accountability in areas such as finance, planning, and reporting through enhanced corporate approaches to critical processes, development of tools for LAC managers to use to meet their accountability obligations and the identification of ways to gain economies of scale in LAC operations.

### **Benefits for Canadians**

- Facilitation of programs and services that meet the needs and interests of Canadians.
- Effective, efficient management of LAC activities.



## Section III: Supplementary Information

### *Supplementary Information Tables*

Green Procurement

Internal Audits and Evaluation

Sources of Respendable and Non-respendable Revenue

Summary of Capital Spending by Program Activity

All electronic supplementary information tables found in the 2010–11 *Report on Plans and Priorities* can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's website at <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-eng.asp>.







### Section III : Renseignements supplémentaires

#### *Liste des tableaux supplémentaires*

Achats écologiques

Vérifications internes et Évaluations à venir

Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles

Sommaire des dépenses en capital par activité de programme

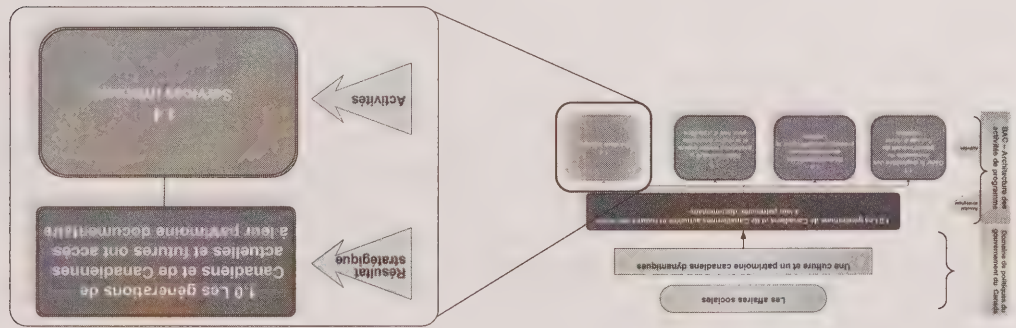
Tous les tableaux de renseignements supplémentaires en version électronique du *Rapport sur les plans et les priorités 2010-2011* sont disponibles sur le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse [www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/index-fra.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/index-fra.asp).

## Faits saillants de la planification

### Priorité en matière de gestion

- Gérer les changements qui devront être apportés au sein de BAC, afin de soutenir l'exercice de modernisation au moyen du Cadre de gestion du patrimoine documentaire.
  - Les services internes, tels que les ressources humaines, la technologie de l'information et les services Web, l'infrastructure, les communications et autres fonctions de soutien organisationnel, sont qualifiés d'« outils habilitants ». Ils veillent à ce que BAC possède le personnel, l'infrastructure, les technologies et le soutien nécessaires pour mener à bien ses autres activités de programme.
  - Parallèlement aux activités courantes des services internes, qui se poursuivront en 2010-2011, cette activité de programme coordonnera l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies pour faire face aux effets de la modernisation sur les activités « habilitantes ». Elle comprendra les éléments suivants :
  - Une meilleure coordination des services internes avec les programmes de BAC ainsi que l'utilisation de normes et d'ententes de service aideront à soutenir la modernisation. Ceci donnera lieu à des projets tels qu'un plan d'investissement à long terme pour BAC et une utilisation plus efficace des technologies de l'information et des ressources des services Web.
  - Nous concevons et mettons en œuvre des stratégies en matière de gestion des talents, afin de garantir que nous aurons tout le personnel compétent nécessaire pour exercer nos responsabilités dans des milieux de travail susceptibles d'évoluer durant l'exercice de modernisation.
  - Nous allons veiller à respecter les engagements et les normes gouvernementales en matière de responsabilité dans des secteurs tels que les finances, la planification et la production de rapports. Pour ce faire, nous avons l'intention d'améliorer nos méthodes organisationnelles par rapport aux processus critiques, de développer des outils que les gestionnaires de BAC utiliseront pour remplir leurs obligations et de trouver des moyens de réaliser des économies d'échelle dans les opérations de BAC.
- Avantages pour les Canadiens**
- Des programmes et services plus conviviaux qui répondent aux besoins et aux intérêts des Canadiens.
  - La gestion efficace et efficiente des activités de BAC.

# Activité de programme 1.4 : Services internes



Les services internes de BAC apportent une contribution essentielle à l'exercice des trois responsabilités de base énoncées dans la section 1 et à la réalisation des trois grandes activités de programme décrites plus haut dans la présente section. Ils garantissent la conformité aux lois, règlements et politiques du gouvernement canadien. En 2009, BAC a été réorganisé dans le cadre de son exercice de modernisation. Cette réorganisation a eu des répercussions sur les services internes. Les principaux services internes de l'organisation sont maintenant :

- Le Cabinet du bibliothécaire et archiviste du Canada (comprenant la Vérification interne et le Bureau du dirigeant principal des finances)
- Le Secteur de la gestion intégrée (comprenant le Bureau stratégique, la Direction de la technologie de l'information, la Direction générale des finances et du logement, Ressources humaines et innovation organisationnelle)
- Le Bureau du secrétaire général (comprenant la Division des services de sécurité ministériels)
- Le Bureau des communications
- Les Services Web

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)					
2010-2011	2011-2012	2012-2013	ETP	Dépenses prévues	Dépenses prévues
230	230	230	230	29 516,4	29 460,2

Note : pour une explication des tendances au chapitre des dépenses ministérielles, veuillez vous référer au profil des dépenses de la page 14.



## Avantages pour les Canadiens

- La population canadienne aura accès en plus grand nombre à notre collection, que ce soit par Internet, par d'autres modes de diffusion en format numérique ou par l'intermédiaire des partenaires de BAC.
- Les Canadiens recevront des services qui correspondent à leurs besoins, tout en étant efficaces.
- Une analyse des commentaires de nos clients nous aidera à améliorer nos services et à répondre plus rapidement aux demandes de la clientèle.

- En nous appuyant sur ce nouveau mode de description présenté dans l'activité de programme 1.2, nous allons faire migrer les descriptions de BAC (« métadonnées » en termes techniques) du papier au Web, exposer les données aux moteurs de recherche et, enfin, mieux comprendre et rallier les groupes d'utilisateurs.
- BAC augmentera sa capacité de partager ses fonds et collections avec les Canadiens; il améliorera l'accessibilité du patrimoine documentaire du pays. Pour ce faire, nous moderniserons nos programmes destinés au public, nos services d'information et de consultation, nos instruments de recherche, notre numérisation, nos services aux bibliothèques fédérales et nos activités visant à aider les institutions apparentées à développer leurs capacités en matière d'exploration des ressources. Tout cela favorisera une connaissance et une compréhension accrues de la société canadienne, de son histoire, de sa diversité et de son expression culturelle, comme en témoigne notre patrimoine documentaire.
- En 2010-2011, nous ferons des progrès dans cette activité de programme, en matière de modernisation ou grâce à des actions en accord avec cet exercice, et ce, de plusieurs manières.
- Durant l'année 2010-2011, nous entreprendrons la mise en œuvre du cadre d'exploration des ressources, avec pour objectif d'offrir des services centrés sur le client. Ce travail comprendra un examen de notre modèle de prestation de services, un élargissement de notre clientèle à l'échelle nationale grâce à l'utilisation de nouveaux médias et une offre de services accrue grâce à la collaboration et au partenariat.
- Une nouvelle stratégie en matière de services sera mise en œuvre; les services seront repensés, selon un calendrier pluriannuel, en fonction des orientations formulées dans le Cadre de gestion du patrimoine documentaire, afin de garantir un suivi et des rapports adéquats concernant les résultats obtenus.
- En 2010-2011, Bibliothèque et Archives Canada poursuivra la mise en œuvre du plan stratégique de trois ans concernant le Musée du portrait du Canada, avec pour objectif de diffuser la collection nationale de portraits partout au Canada grâce à des expositions itinérantes, à des expositions en ligne et à des activités destinées au grand public. Parmi les principaux projets, mentionnons deux expositions itinérantes (*Karsh, créateur d'images*, présentée en collaboration avec le Musée des sciences et de la technologie du Canada, et *Au-delà de la ressemblance : portraits canadiens contemporains*), deux présentations de *Portraits dans la rue* et une exposition des *Quatre rois indiens*, les plus anciens portraits à l'huile connus d'Autochtones d'Amérique du Nord. Cette dernière exposition marque le tricentenaire de la visite historique de ces quatre personnages à Londres en 1710.
- Un groupe de travail des sous-ministres adjoints sur l'avenir des services aux bibliothèques du gouvernement fédéral sera mis sur pied afin de soutenir le développement d'une approche pangouvernementale à la gestion de l'information publiée en appui aux objectifs ministériels et gouvernementaux.

- Le client est au centre de cette activité de programme, ce qui fait de l'exploration des ressources une fonction essentielle du processus de modernisation de BAC. Nous allons concevoir un cadre pour l'exploration des ressources, qui comprendra un nouveau mode de description (présenté dans l'activité de programme 1.2) ainsi qu'un certain nombre de projets interdépendants, visant à accroître la visibilité de nos ressources et à améliorer l'efficacité de nos services.
- Mettre en œuvre le Cadre de gestion du patrimoine documentaire
  - Tout en poursuivant nos activités régulières durant l'année 2010-2011, nous allons préciser et mettre en œuvre les orientations formulées dans le Cadre de gestion du patrimoine documentaire, qui se rapportent à cette activité de programme. Plus particulièrement, l'exercice de modernisation permettra d'actualiser à la fois la description des documents et l'accès à ces documents, en augmentant la présence, la visibilité et la pertinence du patrimoine documentaire du Canada pour les clients actuels et potentiels. Bien que l'exploration des ressources se situe au cœur de cette activité de programme, les stratégies d'acquisition et de préservation sont aussi intégrées dans notre façon modernisée de « faire connaître ».

#### Priorités opérationnelles

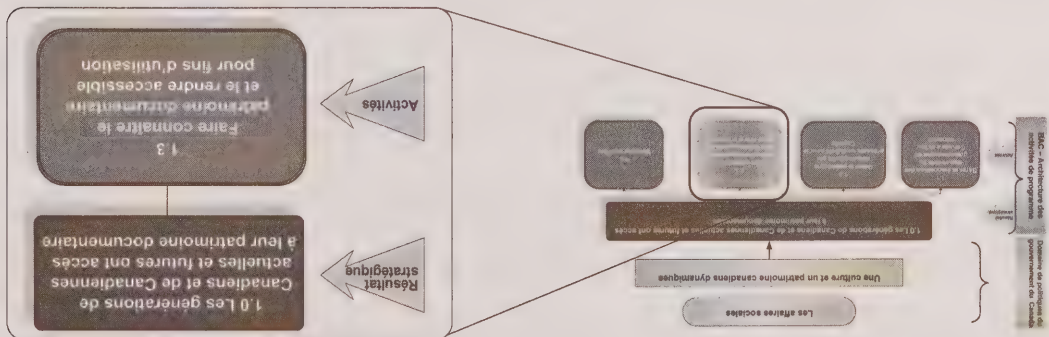
#### Faits saillants de la planification

Activité de programme : Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
225	19 483,0	225	19 432,4	225	19 432,4
Note : pour une explication des tendances au chapitre des dépenses ministérielles, veuillez vous référer au profil des dépenses de la page 14.					
Résultats attendus		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Les Canadiens et les Canadiennes considèrent BAC comme une source novatrice qui fait autorité en matière de contenu et d'expertise dans le domaine du patrimoine documentaire du gouvernement du Canada.		■ Niveau de satisfaction des usagers concernant les réponses à leurs demandes ■ Pourcentage d'usagers qui confirment avoir trouvé ce qu'ils cherchaient		75 à 80 % des clients qui ont pris contact avec BAC par Internet, par courrier ou via nos expositions sont satisfaits des réponses reçues  Site internet : 55-60 %	
Les indicateurs et les objectifs sont en train d'être modernisés de façon à cibler directement les objectifs de l'exploration des ressources, tel qu'on peut le voir par les indicateurs de rendement révisés.					

et d'exploration des ressources, par l'intermédiaire du Programme national de développement des archives (PNDA).



- BAC offre des services d'information et de consultation, de recherche et de prêt de documents, afin de répondre aux besoins d'une clientèle diversifiée, comprenant des chercheurs et d'autres institutions de mémoire du Canada et d'ailleurs dans le monde. On peut obtenir ces services sur place ou par Internet, téléphone, la poste et courriel. Une grande partie de ces services concerne les recherches généalogiques effectuées par des Canadiens ou des personnes ayant des racines familiales au Canada.
  - BAC rend accessibles les documents d'archives du gouvernement canadien à des fins de recherche. Il répond également aux demandes formulées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information et de la Loi sur la protection des renseignements personnels.
  - BAC conçoit et offre des programmes destinés au grand public afin d'expliquer et de mettre en contexte les pièces de sa collection, favorisant ainsi une meilleure compréhension du Canada et de son histoire. Ces programmes prennent notamment la forme d'expositions et de publications, incluant les œuvres présentées par le Musée du portrait du Canada. Ils encouragent la compréhension, l'apprentissage, la créativité et la célébration de la société canadienne, de son histoire et de son expression culturelle grâce à la consultation et à l'utilisation du patrimoine documentaire du Canada.
  - BAC fournit des services de coordination et de soutien aux bibliothèques des ministères et même temps le recours à des solutions uniformes à l'échelle du gouvernement pour aider ces bibliothèques à répondre aux défis opérationnels auxquels elles font face.
  - BAC fournit aussi un soutien financier aux établissements d'archives canadiens et aux organismes associés, afin de les aider à augmenter leurs capacités en matière de préservation
- L'ensemble de la collection de BAC doit pouvoir être consulté par tous ceux qui s'intéressent au Canada, que ce soit sur place, par l'intermédiaire de partenaires ou à partir du site Web de BAC ([www.collectionscanada.gc.ca/index-f.html](http://www.collectionscanada.gc.ca/index-f.html)). Les activités de ce programme visent à répondre aux besoins des utilisateurs qui souhaitent trouver l'information facilement, rapidement et de manière autonome. Elles recouvrent une large gamme de fonctions.



### Activité de programme 1.3 : Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation

- À mesure que nous préciserons et appliquerons le Cadre de gestion du patrimoine documentaire, et que nous poursuivrons les stratégies et projets décrits sous cette activité de programme, la collection de documents patrimoniaux reflètera de plus en plus fidèlement la société canadienne dans toute sa diversité; nous répondrons aussi de mieux en mieux à la grande diversité d'intérêts et de besoins exprimés par les Canadiens.
- La population canadienne jouira d'un meilleur accès en ligne à un plus grand nombre de documents de notre collection, que nous ayons numérisé nous-mêmes ces documents ou que nous les ayons acquis sous forme numérique.
- Le patrimoine audiovisuel du Canada sera mieux préservé, et les Canadiens pourront le consulter plus facilement.
- L'acquisition et la préservation du patrimoine documentaire canadien seront mieux intégrées et gérées plus efficacement; des stratégies claires établiront des priorités et proposeront des actions concernant ce patrimoine.

### Avantages pour les Canadiens

- Un nouvel outil orientera les stratégies et les décisions en matière de préservation en 2020-2011. Il contribuera également à améliorer l'exploration des ressources.
- Ce nouvel outil orientera les stratégies et les décisions en matière d'acquisition à partir de 2010-2011, conformément aux quatre principes énoncés précédemment : importance, suffisance, viabilité et société.
- Un nouvel outil orientera les stratégies et les décisions en matière de préservation en 2020-2011. Il contribuera également à améliorer l'exploration des ressources.
- Dans le cadre de cette activité de programme, nous continuerons à renforcer notre capacité numérique à des fins de préservation et d'accès. Nous poursuivrons aussi certains projets d'infrastructure qui amélioreront notre capacité de préservation.
- Dès le lancement de la première phase du projet de Dépôt numérique fiable (DNF), les éditeurs pourront verser en ligne des documents électroniques à BAC, en vue de leur conservation permanente et de leur consultation. Nous consulterons aussi différents intervenants en ce qui concerne les prochaines phases du DNF.
- Nous allons poursuivre la numérisation des pièces de notre collection. Ainsi, dès la deuxième année de notre stratégie de cinq ans concernant les documents audiovisuels, nous serons tout près d'atteindre notre objectif de convertir 130 000 heures d'enregistrements sonores et vidéo en fichiers numériques, à partir de supports audiovisuels obsolètes.
- Un nouvel entrepôt logera les activités de préservation et les collections de journaux en offrant des conditions idéales de conservation pour nos documents fragiles, et des systèmes d'entreposage à la fine pointe. Cet entrepôt améliorera notre efficacité en regroupant des activités qui étaient auparavant réparties dans cinq édifices différents.
- Dès que nous aurons terminé l'aménagement de nos nouvelles installations pour la conservation de documents à base de cellulose de nitrate, nous disposerons d'un environnement très sécurisé et hautement spécialisé pour les photographies et les films anciens, conformément aux recommandations de la vérificatrice générale.

documents patrimoniaux qui soit intégrée et représentative. Cette stratégie sera fondée sur les quatre principes énoncés dans la section I : importance, suffisance, viabilité et société. Des questions comme celles-ci seront posées : Ces documents représentent-ils le mieux le développement de la société canadienne, de ses identités, de ses cultures, de ses valeurs et de ses expériences? Ces documents permettent-ils à BAC de remplir son mandat en contribuant, en quantité et en qualité suffisantes, à ses collections? Est-ce que BAC possède la capacité de conserver ces documents et de les rendre accessibles à long terme? Est-ce que ces documents reflètent et servent la société canadienne?

- Bibliothèque et Archives Canada possède une très large collection de documents sur une grande variété de supports. La combinaison de documents en formats traditionnels et en nouveaux formats (incluant ceux encore en émergence) crée une forte pression sur les capacités de préservation de BAC. Notre structure organisationnelle, nos infrastructures physiques et même nos compétences sont mises à rude épreuve. Notre Cadre de gestion du patrimoine documentaire établit que la conservation est un critère d'acquisition important, que la numérisation systématique est une mesure de conservation et que BAC joue un rôle clé en matière de préservation à l'échelle nationale, en collaboration avec divers intervenants. Grâce à la mise en œuvre de ce cadre de gestion, la modernisation garantira la viabilité du patrimoine documentaire du Canada.

- Les citoyens s'attendent maintenant à trouver eux-mêmes leur information, facilement et rapidement. Leurs comportements et leurs attentes reflètent la puissance et la popularité des nouveaux instruments de recherche et des réseaux sociaux de plus en plus sophistiqués et démocratiques. Compte tenu du fait que tant d'utilisateurs décrivent et étiquettent leurs propres documents, il devient essentiel que BAC améliore la visibilité et la convivialité de ses ressources sur Internet en accordant autant d'attention aux descriptions produites par les utilisateurs qu'aux descriptions traditionnelles. Grâce à la modernisation, la composante « description » de l'exploration des ressources augmentera la présence, la visibilité et la pertinence des collections de BAC. La composante « accès » de l'exploration des ressources est présentée plus loin, dans l'activité de programme 1.3.

En 2010-2011, une bonne partie de notre travail s'appuiera sur les résultats d'une série de projets exploratoires en cours de réalisation durant l'année 2009-2010. Ces projets visent à vérifier en pratique l'utilisation des quatre principes (importance, suffisance, viabilité et société) comme aide à la décision en matière de patrimoine documentaire.

Par exemple, un de ces projets exploratoires aura examiné l'utilisation des technologies de numérisation pour conserver les journaux archivés et en améliorer l'accès. Un autre aura examiné l'hypothèse d'un plan de développement et de gestion des ressources informationnelles concernant les Autochtones, au moyen de tous les modes d'acquisition. Un troisième projet aura compté sur le travail conjoint de divers intervenants pour améliorer l'exhaustivité, l'exactitude et l'actualité des catalogues collectifs pour les documents de bibliothèques et d'archives. Les résultats de ces projets et d'autres initiatives orienteront notre démarche. Les projets exploratoires serviront aussi de mesures d'atténuation pour réduire les risques que l'exercice de modernisation pourrait entraîner.



- Le défi de l'acquisition consiste à repérer le patrimoine documentaire le plus pertinent dans un océan d'informations. La modernisation relèvera ce défi par la mise au point d'une stratégie qui permettra à l'institution de développer de façon collaborative une collection de ces trois secteurs d'activités principaux sont interrelés et que toutes nos activités de programme doivent être coordonnées en vue d'optimiser leur potentiel.
  - Mettre en œuvre le Cadre de gestion du patrimoine documentaire
- Tout en réalisant les activités courantes prévues en 2010-2011, nous poursuivrons l'identification et la mise en œuvre des orientations inscrites dans le Cadre de gestion du patrimoine documentaire qui ont trait à la présente activité de programme. Plus précisément, l'activité de programme sera modernisée grâce à la création d'un modèle qui favorise l'acquisition des documents les plus pertinents, la préservation des documents numériques et analogiques, et l'accès permanent à notre mémoire collective. La modernisation en cours tient pour acquis que ces trois secteurs d'activités principaux sont interrelés et que toutes nos activités de programme doivent être coordonnées en vue d'optimiser leur potentiel.

#### Priorités opérationnelles

#### Faits saillants de la planification

Les ressources de cette activité de programme comprennent les 3 M\$ (dont 1,4 M\$ en 2009-2010 et 1,6 M\$ en 2010-2011) mis à la disposition de BAC dans le cadre du Plan d'action économique du Canada. Cette somme finance les améliorations et les rénovations apportées aux laboratoires de conservation de BAC.

Centre de préservation de BAC

Diverses modifications sont apportées aux laboratoires de notre Centre de préservation afin de répondre aux exigences de conservation des documents en format numérique, tout comme en format analogique. Des améliorations sont apportées aux installations mécaniques et électriques, dont le remplacement des systèmes de climatisation et l'augmentation de la fiabilité des systèmes électriques. Un meilleur système de télécommunications est installé, afin de répondre aux besoins des supports numériques. D'autres interventions nous permettront de mieux utiliser les locaux actuels, incluant les laboratoires. Il en résultera une plus grande polyvalence des espaces de laboratoire, permettant une flexibilité et une efficacité accrues, ce qui nous placera en meilleure position pour profiter de nouvelles occasions de partenariats et nous adapter à de futures exigences ou contraintes.

Place de la Cité

Nous améliorerons les systèmes mécaniques de nos laboratoires de traitement des archives à Place de la Cité. Une des interventions consiste à modifier le chauffage, la ventilation et la climatisation de façon à pouvoir maintenir les taux d'humidité requis par les normes internationales en ce domaine. Nous augmentons aussi le niveau de sécurité des lieux où sont reçus et traités les documents gouvernementaux classifiés « Très secret ». L'absence de locaux appropriés a entraîné des retards dans le rythme de traitement des documents que BAC devrait accepter et entreposer de façon permanente.

- La description efficace des pièces de notre collection nous permet d'en améliorer l'accès et la compréhension, et de répondre aux besoins et aux préférences des utilisateurs.
- Cette activité de programme comprend les fonctions clés de description, d'organisation et d'indexation. Nos produits, par exemple les bases de données et les catalogues, sont des outils qui permettent aux utilisateurs de trouver ce qu'ils cherchent dans nos collections, que leurs recherches soient faites sur place ou par Internet.
- Nos responsabilités comprennent la préparation de descriptions bibliographiques et de descriptions de métadonnées normalisées, la classification et la description également normalisées de documents d'archives, tout comme le font les autres institutions de mémoire au Canada telles que les bibliothèques spécialisées et les archives provinciales.

## Activité de programme : Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada

Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (milliers \$)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
492	64 370,2	492	62 286,0	492	44 058,7

Note : pour une explication des tendances au chapitre des dépenses ministérielles, veuillez vous référer au profil des dépenses de la page 14.

Résultats attendus			Indicateurs de rendements		Objectifs	
La collection de BAC est mieux gérée : elle offre un accès à long terme accru et est plus représentative de l'expérience canadienne.			On mesure l'efficacité de la Stratégie en matière de gestion de la collection en fonction de l'importance de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une approche plus stratégique à l'égard des acquisitions de BAC.		100 % des acquisitions, excluant les acquisitions légères.	

Les indicateurs et les objectifs sont en voie de modernisation afin de prioriser certains objectifs : en matière d'acquisition, par ex. le volume de documents patrimoniaux acquis; en matière de préservation, par ex. le pourcentage de nos collections décrites adéquatement; en matière d'exploration des ressources, par ex. dans quelle mesure nos utilisateurs arrivent à trouver ce qu'ils cherchent.

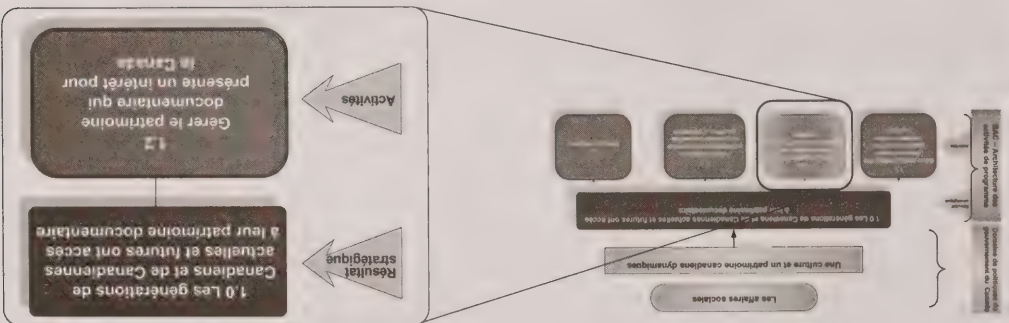
- Nous gérons les documents de notre collection de façon à garantir leur conservation et leur accessibilité à long terme, et ce, grâce à des politiques, à des procédures et à des programmes d'entreposage, de préservation, de restauration et de reproduction.
- Nos activités en matière de préservation sont adaptées aux exigences d'une collection comprenant des documents sur divers supports tels que des films, des enregistrements sonores, des livres, des manuscrits, des cartes, des timbres-poste, de l'art documentaire et des photographies.
- Nous sommes un centre d'expertise et de conseils reconnu au Canada en matière de préservation, et soutenu par la gestion d'infrastructures essentielles à la préservation de collections extrêmement variées.

### Préservation

- BAC est responsable de documents, publiés ou non, présentés sur divers supports, et acquis en vertu du Règlement sur le Dépôt légal, d'ententes avec les organismes fédéraux et d'achats ou de dons particuliers.
- Nos acquisitions comprennent des documents personnels ou politiques d'importance nationale, des thèses provenant d'universités canadiennes et des portraits pour le programme du Musée du portrait du Canada.
- Nos stratégies d'acquisition visent à construire une collection pertinente composée de documents reflétant divers aspects sociaux, économiques, politiques et autres d'un pays ayant une large diversité linguistique et culturelle.

### Acquisition

Cette activité de programme comprend ou influence les trois secteurs d'activités principaux de Bibliothèque et Archives Canada. Telle qu'elle est actuellement structurée dans l'Architecture des activités de programme et en se basant sur les rôles traditionnels de BAC, cette activité de programme suppose des contributions de plusieurs ordres listées ci-dessous.



**Activité de programme 1.2 : Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada**



- La mise en place du nouveau régime de tenue de documents au gouvernement fédéral permettra aux Canadiens d'exercer leurs droits d'accès à l'information documentaire gouvernementale à valeur opérationnelle ou archivistique.
- La concentration sur les documents qui possèdent une valeur opérationnelle ou archivistique et l'utilisation d'outils numériques faciliteront la préservation et l'exploration des ressources documentaires conservées, et permettront de mieux répondre aux demandes d'accès à l'information ou de protection des renseignements personnels, en vertu de l'activité de programme 1.3.
- L'engagement de conserver seulement les documents qui possèdent une valeur opérationnelle ou historique permettra aux organismes fédéraux, incluant BAC, de mieux contrôler les conditions et les coûts d'entreposage.

### Avantages pour les Canadiens

#### Qu'est-ce que cela signifie pour les Canadiens?

- BAC pourra garantir que, malgré l'obsolescence technologique, les Canadiens pourront continuer d'avoir accès à leur patrimoine documentaire numérique.
- BAC pourra être encore plus proactif dans ses relations avec les créateurs et les fournisseurs de documents numériques.
- Les chercheurs auront un meilleur accès à des ressources numériques plus importantes, et pourront avoir confiance en l'intégrité et en l'authenticité des documents.

BAC travaille à mettre en place son propre DNF et à établir un réseau national de DNF, en collaboration avec des partenaires gouvernementaux et d'autres organismes publics canadiens comme des bibliothèques, des centres d'archives et des musées. Ces futurs DNF et les divers partenaires du projet respectent des normes internationales, ce qui nous permettra de recevoir des documents numériques de tous les secteurs de la société, de manière automatisée et efficace.

La mise en place et la gestion par BAC d'un Dépôt numérique fiable (DNF) sont une réponse à ce défi. Un DNF fournit un cadre, un système et des outils pour gérer un accès fiable, à long terme, à des documents numériques. BAC commencera avec les publications électroniques et les documents numériques reçus en vertu du dépôt légal. Le DNF est conçu pour relever des défis comme la nature volatile des objets numériques et l'incessante évolution des systèmes utilisés pour les créer et y accéder.

Les documents numériques existent sous diverses formes et sont produits grâce à de multiples technologies. Le défi pour BAC et d'autres institutions de mémoire est d'acquérir et de gérer des documents numériques en divers formats et provenant de diverses sources, et de faire en sorte que ces documents demeurent accessibles à long terme, malgré les changements technologiques. Cela implique aussi que les utilisateurs peuvent être assurés que les documents numériques qu'ils consultent sont authentiques et qu'ils n'ont pas été modifiés depuis leur acquisition.

#### Le Dépôt numérique fiable de BAC



## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

En 2010-2011, il n'y a qu'un seul résultat stratégique pour Bibliothèque et Archives Canada; il comprend tout ce que BAC fait pour les Canadiens à l'intérieur de ses trois secteurs d'activités principaux : acquisition, préservation et exploration des ressources.

### Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire

Les priorités opérationnelles et de gestion présentées dans la première section de ce rapport influencent chacune des trois principales activités de programme de BAC de même que les services internes. Cette deuxième section présente les activités de programme, ainsi que les stratégies, les projets clés et les résultats attendus en 2010-2011, en accord avec les priorités de l'institution décrites dans la section I. On y trouvera aussi les ressources que notre organisation prévoit allouer à chaque activité de programme, les indicateurs de rendement et les objectifs, ainsi que les avantages que les Canadiens peuvent espérer obtenir de notre travail.

Le tableau suivant présente les grandes relations entre nos trois secteurs d'activités principaux et la structure actuelle de nos activités de programme.

Responsabilités de base de BAC			Activités de programme actuelles à BAC	
Exploration des ressources	Préservation	Acquisition	Activité de programme 1.1 : Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	Codirection
Contribution	Contribution	Codirection	Activité de programme 1.2 : Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	Codirection
Codirection	Direction	Codirection	Activité de programme 1.3 : Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation	Contribution
Codirection	Contribution	Contribution	Activité de programme 1.4 : Services internes	Codirection
Soutien aux trois secteurs d'activités principaux de BAC				

Postes votés ou législatifs (L.)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	TOTAL	
		Budget principal des dépenses 2009-2010	Budget principal des dépenses 2010-2011
50	Dépenses de fonctionnement	110 215,9	97 071,1
52	Dépenses de capital	0,0	11 998,0
(L.)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	11 166,8	11 216,1
		121 382,7	120 285,2

### Postes votés et postes législatifs (en milliers de \$)

- ▣ 1.1 Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue
- ▣ 1.2 Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada
- ▣ 1.3 Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible pour fins d'utilisation
- ▣ 1.4 Services internes

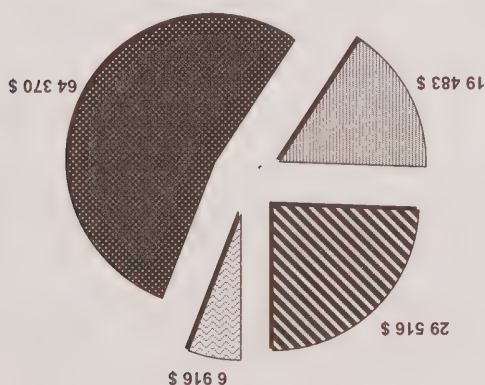


Figure 1.6 : Dépenses prévues par activité de programme en 2010-2011 (en milliers de \$)

Le diagramme de la page suivante (figure 1.6) illustre la répartition des dépenses par activité de programme à Bibliothèque et Archives Canada. Les dépenses prévues en 2010-2011 pour l'activité de programme 1.2 incluent l'investissement de 19,2 M\$ prévu pour les projets majeurs décrits dans la section Profil des dépenses.

### Dépenses prévues par activité de programme

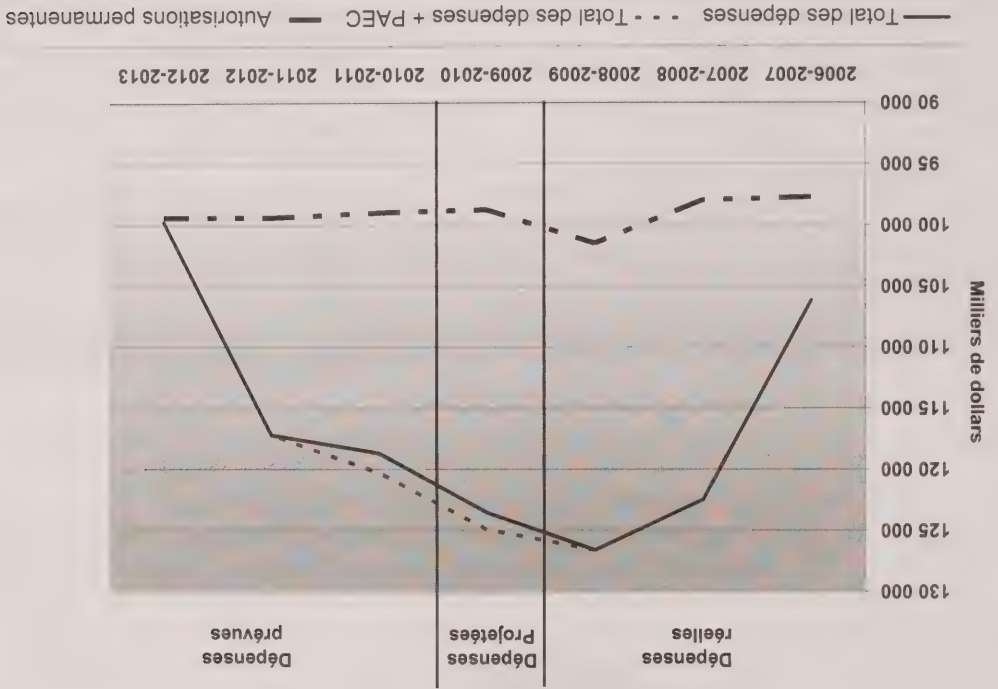


Figure 1.5 : Tendances au chapitre des dépenses

Le graphique de dépenses ci-dessous (figure 1.5) montre que le gouvernement continue d'investir dans des projets spécifiques et dans de nouvelles infrastructures pour BAC, incluant des fonds provenant du PAEC. Dans le cadre du Plan d'action économique du Canada annoncé dans le budget 2009, BAC a obtenu 3 M\$ pour une période de deux ans. Cette somme a été allouée pour rénover et améliorer nos laboratoires, où sont effectués les travaux de préservation et de restauration des documents les plus fragiles de notre collection. (Pour plus d'informations, voir la page 23).

### Plan d'action économique du Canada (PAEC)

## *Profil des dépenses*

Le financement de base de Bibliothèque et Archives Canada est demeuré stable au cours des quatre dernières années, s'élevant à environ 100 M\$ par exercice financier. Il est vrai que nous avons connu un accroissement de notre financement permanent pour répondre, notamment, à l'augmentation de notre charge de travail résultant de l'entrée en vigueur de la Loi fédérale sur la responsabilité et au financement relatif aux négociations collectives. Cependant, nous avons en contrepartie contribué de façon équivalente et permanente aux initiatives gouvernementales telles que l'exercice de revue stratégique visant à réaffecter les ressources à des priorités plus élevées du gouvernement, ce qui explique pourquoi notre financement permanent semble être demeuré au même niveau. À titre d'exemple, pour 2010-2011, nous avons reçu du financement au montant de 4,8 M\$ pour des négociations collectives, mais, en contrepartie, nous avons également contribué à l'exercice gouvernemental d'examen stratégiques pour un montant de 4,6 M\$. En réponse à cette dernière réduction, BAC a révisé ses activités de base et continuera de le faire tout au long de 2010-2011 afin de livrer son mandat de manière plus efficiente.

Les dépenses effectuées par BAC, en excédent du financement permanent de 100 M\$, ont servi à réaliser des projets précis pour lesquels l'institution a reçu un financement temporaire. La fluctuation des dépenses s'explique principalement par les projets temporaires suivants :

- Entre 2005-2006 et 2009-2010, nous avons reçu approximativement 22,5 M\$ du ministère du Patrimoine canadien pour la création de contenus culturels en ligne et divers autres projets de numérisation réalisés en collaboration (programme Culture canadienne en ligne). Pendant une période de trois ans, qui a débuté en 2007-2008, nous avons reçu 21,7 M\$ pour remplacer nos systèmes obsolètes et offrir la capacité de gérer les publications et les documents numériques du gouvernement du Canada.
- En 2008, nous avons reçu l'autorisation de construire des installations pour la conservation du patrimoine documentaire canadien sur support de cellulose de nitratre (photographies et films). Nous prévoyons dépenser 7,7 M\$ en 2009-2010 et 6,4 M\$ additionnels l'année suivante.
- En 2009, nous avons obtenu l'autorisation d'entreprendre l'aménagement d'un édifice pour l'entreposage de la collection, lequel sera équipé de rayonnages haute densité. Nous prévoyons dépenser 1,3 M\$ en 2009-2010, 12,8 M\$ en 2010-2011 et 19 M\$ en 2011-2012.

Les deux derniers projets s'inscrivent dans une des composantes du mandat de BAC, soit la préservation du patrimoine documentaire du Canada.

Bibliothèque et Archives Canada s'est engagé à dépenser avec prudence et à s'assurer que des résultats mesurables seront atteints au bénéfice des Canadiens. Nous travaillons en étroite collaboration avec les ministères et organismes gouvernementaux, ainsi qu'avec des partenaires externes, afin de garantir la réalisation efficace et efficiente de nos activités, et d'offrir un meilleur accès à notre collection.



			<p>Développer de solides compétences en matière de tenue de documents au sein des ministères et organismes fédéraux, afin de soutenir leur imputabilité et de préserver la mémoire permanente du gouvernement canadien.</p>
		Nouvelle	<p>Les générations actuelles et futures de Canadiens ont accès à leur patrimoine documentaire.</p>
le Cadre et d'y ajouter les outils de soutien nécessaires.	<p>Nous apporterons notre expertise et notre soutien aux ministères et organismes du gouvernement canadien lors de la mise en œuvre du nouveau régime de tenue de documents.</p>		

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Mise en œuvre du Cadre de gestion du patrimoine documentaire	Nouvelle	Les générations actuelles et futures de Canadiens ont accès à leur patrimoine documentaire.	Nous mettrons en place des outils en matière d'acquisition, de préservation et d'exploration des ressources qui indiqueront précisément comment nous allons appliquer les principes énoncés dans le Cadre de gestion. Nous réaliserons des projets en matière d'acquisition, de préservation et d'exploration des ressources afin de tester les meilleures façons de mettre en œuvre

### Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

- Tout en étant un outil de travail stimulant, le Cadre de gestion du patrimoine documentaire permettra à BAC, grâce à des choix éclairés, de :
- constituer un patrimoine documentaire qui, par son ampleur et sa profondeur, sera important, pertinent et accessible aux Canadiens ainsi qu'à toute personne intéressée au Canada;
  - répondre de manière adéquate aux clients qui ont besoin de services et d'aide sur place, tout en rejoignant les autres clients grâce à Internet;
  - investir de manière réfléchie dans les ressources humaines, les technologies et l'infrastructure, qui s'ajusteront à l'évolution des besoins, et saisir les occasions qui se présentent.
- Des guides détaillés expliqueront clairement la manière dont nous établirons des priorités et les respecterons, conformément aux objectifs de BAC, et comment nous ferons face aux risques à long terme décrits précédemment. Ces outils influenceront nos priorités en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et d'investissements en infrastructures, ainsi que d'autres services internes.
- Tout en étant un outil de travail stimulant, le Cadre de gestion du patrimoine documentaire permettra à BAC, grâce à des choix éclairés, de :
- Les Canadiens s'identifieront au patrimoine documentaire du Canada et le considéreront comme pertinent par rapport à leurs préoccupations.
  - BAC prendra, en matière d'acquisition, des décisions de manière plus disciplinée, plus holistique et plus transparente, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources.
  - BAC adoptera une approche plus souple en structurant ses activités en fonction de ses trois secteurs d'activités principaux : l'acquisition, la préservation et l'exploration des ressources.
  - BAC sera responsable d'un patrimoine documentaire qu'il aura la capacité de maintenir.
  - Les institutions de mémoire du Canada collaboreront afin de répondre aux besoins des Canadiens, par une approche plus collégiale au patrimoine documentaire du Canada.
- Le Cadre de gestion du patrimoine documentaire vise à produire les résultats suivants :

## La modernisation et ses quatre principes directeurs

Nous avons puisé dans notre expérience et notre analyse de la situation pour concevoir un cadre de modernisation de notre organisation durant l'année 2009-2010. Une des principales étapes a consisté à formuler quatre grands principes directeurs qui ont déjà commencé à orienter nos décisions et nos priorités en matière d'acquisition, de préservation et d'exploration des ressources.

- **Importance.** Les documents qui ont de l'importance sont ceux qui témoignent le plus fidèlement de l'évolution de la société canadienne, des sentiments identitaires, des cultures, des valeurs et des expériences de vie qui la composent, au bénéfice des générations actuelles et futures de Canadiens, et de tous ceux qui s'intéressent au Canada. Nous allons nous concentrer en priorité sur les documents qui ont une importance manifeste.
- **Suffisance.** Il s'agit de recueillir le patrimoine documentaire du Canada en qualité et en quantité suffisantes pour répondre à nos objectifs de documenter la société canadienne et de répondre aux besoins des Canadiens. Bien que nous n'ayons jamais eu pour objectif de tout recueillir, nous allons dorénavant cibler davantage nos interventions afin de repérer et de combler les lacunes de notre collection en fonction de nos priorités.

- **Viability.** Ce principe nous incite à acquérir des documents selon la capacité de nos ressources financières, c'est-à-dire les ressources requises immédiatement pour procéder à l'acquisition et celles dont nous aurons besoin à plus long terme pour préserver ces documents et les rendre accessibles au public. Nous allons privilégier l'acquisition de documents qui ne posent pas de problème de conservation ou d'accessibilité.

- **Société.** Ce principe met l'accent sur l'engagement de BAC à documenter la société canadienne dans toute sa diversité et l'importance de servir la population canadienne grâce à la consultation de sa collection. Il nous incite à collaborer avec des partenaires qui partagent notre engagement envers le patrimoine documentaire.

La prochaine étape – Un nouveau cadre de gestion du patrimoine documentaire

Les quatre principes directeurs sont maintenant appliqués à l'élaboration d'un cadre de gestion du patrimoine documentaire qui a commencé à prendre forme en 2009-2010. À mesure qu'il se précisera en 2010-2011, ce cadre orientera de plus en plus les priorités de BAC en matière d'acquisition, de préservation et d'exploration des ressources, dans toutes ses activités reliées au patrimoine documentaire, incluant celles réalisées en partenariat avec d'autres institutions de mémoire. La mise en œuvre de ce cadre entraînera la création de plusieurs initiatives stratégiques dans chacune des activités de programme, ce qui aura pour effet d'orienter la réflexion et les actions dans le sens de la modernisation.

De nouvelles technologies facilitent déjà l'acquisition de ressources numériques documentant la société canadienne. Grâce à nos stratégies de numérisation, de plus en plus de documents peuvent être facilement consultés par les Canadiens. De nouvelles stratégies et initiatives fondées sur le partenariat permettent aux Canadiens de consulter les documents de notre collection dans un plus grand nombre de lieux, grâce aux efforts conjugués d'un nombre accru de partenaires; mentionnons en particulier le programme du Musée du portrait du Canada. Le gouvernement est à mettre en place l'infrastructure nécessaire pour répondre aux défis en matière de préservation.

Par exemple, le travail que nous avons réalisé en collaboration avec nos partenaires à l'échelle du gouvernement fédéral a débouché sur une nouvelle approche en matière de tenue des documents gouvernementaux. Cette approche a déjà permis de réduire la pression sur les ressources de BAC en mettant l'accent sur les documents à valeur opérationnelle ou archivistique durable pour soutenir l'imputabilité gouvernementale.

Peu de temps après sa création en 2004, BAC a pris d'importantes mesures pour devenir une institution de mémoire moderne. En 2006, nous avons formulé cinq choix stratégiques qui ont orienté nos priorités organisationnelles au cours des trois derniers exercices financiers. Tel qu'énoncé dans les précédents rapports sur les plans et les priorités, ces choix précisaient nos objectifs et les facteurs que nous considérons comme essentiels à notre processus décisionnel. Ils ont influencé nos priorités lorsque nous avons lancé certains projets visant à tester de nouvelles approches en vue d'accomplir notre mandat.

### Préparer la voie de l'avenir

BAC est conscient que pour être pertinent aux yeux des Canadiens et responsable devant le gouvernement et le Parlement, qui assurent son financement, il doit se moderniser afin de pouvoir être complètement en phase avec le nouveau monde de l'information dans lequel les Canadiens vivent, travaillent, étudient et créent.

### *Priorités organisationnelles*

BAC doit être en mesure d'allouer des ressources suffisantes pour bien s'acquitter de son mandat et de ses responsabilités, mais doit aussi avoir la flexibilité nécessaire pour participer à des projets à l'échelle du gouvernement. Nous pourrions ainsi demeurer pertinents par rapport aux priorités gouvernementales et apporter, au besoin, notre expertise et nos capacités.

### **Participation aux initiatives à l'échelle du gouvernement**

atteindre les meilleurs résultats possible dans un environnement de travail et un contexte opérationnel en constante évolution.



Dans le contexte actuel, nous allons continuer d'acquérir, de préserver et de faciliter l'exploration des vastes ressources du patrimoine documentaire sur supports analogiques traditionnels. Mais nous devons aussi, parallèlement, développer une expertise pour traiter le volume croissant du patrimoine documentaire créé sur supports numériques. BAC doit répondre aux besoins des Canadiens afin qu'ils puissent explorer et utiliser, comme ils le désirent, les documents de sa collection, peu importe leur format ou leur support. BAC doit établir des priorités en matière d'acquisition, de préservation et d'exploration des ressources, qui lui permettront de satisfaire le mieux possible les besoins des générations actuelles et futures de Canadiens. Comme il s'agit d'un défi commun à l'ensemble des institutions de mémoire, comme les bibliothèques, les archives et les musées, nous devons trouver des partenaires et les amener à partager notre engagement et notre façon de concevoir l'avenir des institutions de mémoire.

### **Infrastructure technologique et aménagements physiques à long terme**

Notre collection croît très rapidement et comporte une grande diversité de supports numériques et analogiques. Elle exige une infrastructure spécialisée, tant au point de vue des technologies et des aménagements physiques, laquelle nous permettra de préserver notre collection et de faciliter l'exploration des ressources par les Canadiens pendant de nombreuses années à venir. Cette infrastructure spécialisée doit être constamment mise à jour en fonction des plus récentes normes de préservation et des besoins des utilisateurs en matière d'exploration des ressources.

### **Gestion axée sur la viabilité financière**

Nous devons toujours rechercher la manière la plus efficiente de réaliser notre mandat. Ceci est particulièrement vrai dans le contexte actuel de restrictions budgétaires, combiné à l'augmentation des coûts relatifs à de nouvelles réalités telles que la nécessité de préserver le patrimoine documentaire numérique et d'accroître les possibilités d'exploration des ressources. Tout ceci fait ressortir l'importance d'interpréter notre mandat de manière stratégique, afin de mieux cibler nos interventions et nos ressources pour répondre aux attentes des Canadiens. Cela nous encourage à établir des partenariats avec diverses institutions de mémoire au Canada, dont les mandats sont complémentaires au nôtre et qui sont exposées aux mêmes possibilités et aux mêmes risques.

### **Favoriser la pleine contribution des employés de BAC**

Une des grandes forces de BAC réside dans l'expertise et l'engagement de son personnel. Bon nombre de ses employés possèdent les connaissances hautement spécialisées dont l'institution a besoin pour atteindre ses objectifs. Cependant, plusieurs employés de BAC qui prendront bientôt leur retraite doivent présentement œuvrer dans un environnement professionnel en rapide évolution. Nous estimons très important que ce savoir institutionnel soit transmis par notre personnel d'expérience aux nouveaux employés. Nous comprenons la nécessité de recruter et de former nos employés afin qu'ils possèdent les connaissances et les habiletés requises pour

Peu après la création de BAC, nous avons commencé à évaluer les risques auxquels nous sommes confrontés, ainsi que notre capacité à remplir notre mandat de manière constante au fil des ans. Nous avons défini les principales tendances relativement à ce que les Canadiens attendent de nous, l'environnement informationnel dans lequel nous œuvrons, et la manière dont nous produisons des résultats pertinents pour la population canadienne et le gouvernement du Canada.

- Comme mentionné précédemment dans cette section, notre collection ne s'enrichit plus comme autrefois selon un flux prévisible de documents analogiques tels que des livres, des cartes ou des enregistrements sonores. La mémoire collective du Canada s'accroît maintenant en format numérique et à une vitesse folle. BAC doit réagir efficacement à cette explosion du volume documentaire, tout en continuant d'acquérir et de préserver les ressources documentaires en format analogique, et d'en faciliter l'exploration.

- Nous avions des modes de fonctionnement bien établis pour offrir nos programmes et nos services, notamment pour la consultation de nos collections. Toutefois, les Canadiens s'attendent maintenant à trouver en ligne toute l'information qu'ils recherchent, et ce, facilement, rapidement et de manière autonome. Grâce aux plus récentes technologies, BAC peut maintenant créer des moyens interactifs et rejoindre ainsi un nombre sans précédent de Canadiens, ce qui lui permet d'accroître sa présence, sa visibilité et sa pertinence.

- Considérant, d'une part, l'ampleur des changements et les attentes de plus en plus élevées des Canadiens et, d'autre part, un financement relativement stable, BAC doit plus que jamais utiliser ses ressources de manière stratégique et créative. Nous savons que nous devons réinventer nos modes de fonctionnement et rechercher les meilleures façons d'investir afin d'optimiser l'utilisation de nos ressources financières. Nous savons que nous devons des partenariats et coordonner nos efforts avec d'autres dans la poursuite d'objectifs communs.

Nous avons pris en considération ces facteurs, et quelques autres, lors de l'élaboration du « Profil initial du risque de l'organisme ». Cet exercice nous a amenés à examiner notre environnement et à identifier les défis à relever à long terme. Nous avons convenu que cinq des huit principaux risques associés à la réalisation du mandat et des engagements de BAC étaient particulièrement importants en raison de leurs répercussions prévues et de leur probabilité. Depuis, ces risques sont toujours pris en compte par BAC dans sa planification et ses analyses.

## Sommaire de la planification

Ressources financières (milliers \$)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	120 285,2	117 985,8	99 758,5

Ressources humaines (Équivalent temps plein – ETP)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	1 109	1 109	1 109

**Résultat stratégique : Les générations de Canadiens et de Canadiennes actuelles et futures ont accès à leur patrimoine documentaire**

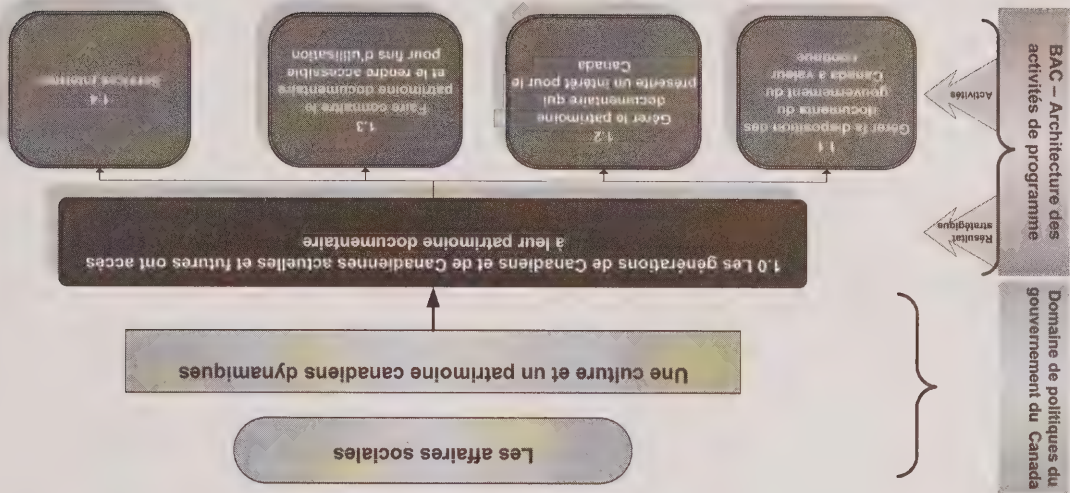
Indicateur de rendement	Objectifs
Mesure dans laquelle les Canadiens et les Canadiennes ont accès à la collection de BAC en se servant de la proportion de la collection utilisée par les clients.	2010-2011 sera l'année de référence

Les indicateurs et les objectifs sont en cours de révision pour préciser comment l'accessibilité à la collection peut être mesurée.

Activité de programme	Prévision des dépenses (milliers \$)	Dépenses prévues (milliers \$)			Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Activité de programme 1.1 – Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue	10 682,8	6 915,6	6 807,2	6 807,2	Affaires gouvernementales*
Activité de programme 1.2 – Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada	58 127,3	64 370,2	62 286,0	44 058,7	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Activité de programme 1.3 – Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation	25 169,2	19 483,0	19 432,4	19 432,4	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Activité de programme 1.4 – Services internes	30 938,9	29 516,4	29 460,2	29 460,2	Ne s'applique pas
<b>Total des dépenses prévues</b>	<b>124 918,2</b>	<b>120 285,2</b>	<b>117 985,8</b>	<b>99 758,5</b>	

\* Une tenue de documents efficace offre une base administrative et opérationnelle essentielle au gouvernement pour sa prestation de services à la population canadienne. Elle apporte un soutien indispensable à l'imputabilité ministérielle et administrative au sein du système démocratique canadien. Par conséquent, l'activité de programme 1.1 est associée aux « affaires gouvernementales ».





L'architecture des activités de programme (AAP) ci-dessous présente l'actuelle structure d'imputabilité de BAC. Le résultat stratégique unique énoncé dans le schéma ci-dessous concerne à la fois le patrimoine documentaire numérique et analogique. Bien que les activités de BAC s'inscrivent dans le secteur de priorités « Affaires sociales » du gouvernement canadien, notre rôle relativement aux documents gouvernementaux appuie également le résultat stratégique « Affaires gouvernementales » du gouvernement du Canada.

Nous prévoyons la mise en place, en 2011-2012, d'une nouvelle AAP qui reflètera notre plus récente façon de concevoir nos activités principales ainsi que la mise à jour de la structure organisationnelle, conçue en fonction de nos engagements relatifs à la modernisation, lesquels sont décrits plus loin dans cette section.

### Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP)

mémoire au Canada. Les normes de description que nous avons élaborées et que nous utilisons sont efficaces; elles permettent aux Canadiens de comprendre les histoires dont témoigne la collection, de repérer les documents qui les intéressent et de fournir, au besoin, leur propre description de pièces documentaires. Nous aidons aussi les utilisateurs à comprendre l'organisation de la collection et des ressources, et nous les assistons dans leurs recherches.



comprend des spécialistes en préservation, et nous possédons une large gamme d'outils et de technologies dans ce domaine, ainsi que des installations à la fine pointe tel le Centre de préservation de BAC. Compte tenu de la croissance et de la diversité des documents que nous possédons, ainsi que de leur fragilité, nos priorités en matière de préservation s'appuient sur des facteurs tels que le risque et l'importance.

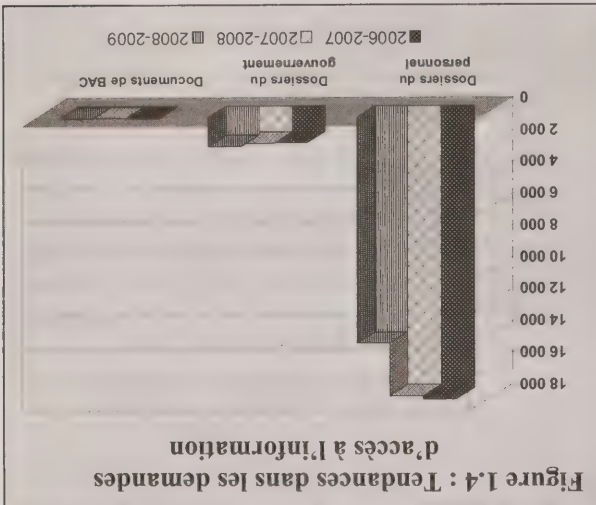
## Exploration des ressources

En matière d'exploration des ressources, BAC privilégie une approche centrée sur la clientèle, afin que les Canadiens puissent explorer ses collections et interagir avec elles de la manière la plus conviviale possible. De nombreux Canadiens effectuent des recherches à partir d'Internet dans la collection de BAC, sur l'histoire de leur famille, par exemple, mais aussi sur bien d'autres sujets. Le site Internet de Bibliothèque et Archives Canada est devenu une destination privilégiée des Canadiens ainsi que de toute personne s'intéressant au Canada ([www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-f.htm](http://www.collectionscanada.gc.ca/collection/index-f.htm)). Le personnel de BAC organise des expositions et des activités éducatives de plus en plus souvent diffusées en ligne ou présentées dans les locaux de divers partenaires à travers le pays.

L'exploration des ressources est également associée à l'impuabilité du gouvernement canadien, en facilitant l'accès aux documents du gouvernement que nous gérons, qu'ils soient sur support papier, numérique ou autre. Les responsabilités de BAC en matière d'accès à l'information exigent souvent un examen des documents d'archives, des dossiers personnels d'employés civils ou militaires du gouvernement et des documents des activités opérationnelles. Nos huit centres de services régionaux gèrent des documents plus récents sur tout type de support, pour divers clients provenant de plus de 90 organisations du gouvernement fédéral à travers le pays; ils préservent aussi des copies de sécurité en cas de désastre ou de situation d'urgence.

Notre réflexion concernant l'exploration des ressources continue d'évoluer en fonction des attentes des Canadiens qui veulent être capables de repérer l'information facilement, rapidement et de manière autonome. Nous répondons de plus en plus à ces attentes, grâce à un meilleur accès en ligne à nos collections, à nos programmes et services, ainsi qu'à la numérisation de millions d'images tirées de notre collection, dans le but d'en favoriser l'accessibilité en collaboration avec divers partenaires.

Les méthodes que nous utilisons pour décrire les pièces de notre collection demeurent essentielles à l'exploration des ressources et servent de modèles à d'autres institutions de



Comme nous l'avons vu précédemment, BAC doit s'acquitter de ces trois secteurs d'activités dans un contexte de changements importants. Outre l'expansion du numérique, d'autres facteurs nous motivent, notamment l'évolution des besoins et des intérêts des Canadiens, et les

## Tendances en acquisition

Figure 1.1 : Documents publiés transférés à ou acquis par BAC

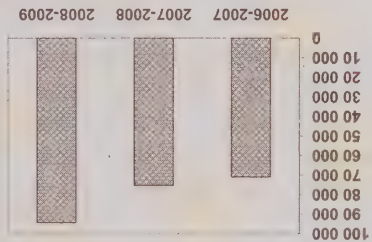


Figure 1.2 : Nombre d'acquisitions gouvernementales transférées à BAC

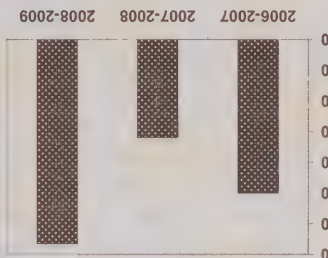
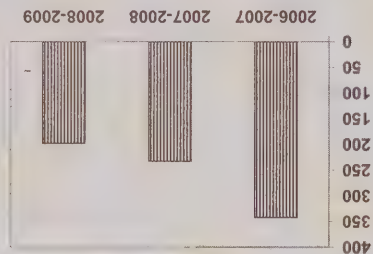


Figure 1.3 : Nombre d'acquisitions du secteur privé acquis par BAC



## Acquisition

Notre conception de l'acquisition est la suivante : repérer le patrimoine documentaire le plus pertinent, dans un monde où l'information abonde et dont la quantité crée chaque jour augmentée à un rythme effréné. BAC acquiert actuellement des documents de trois manières différentes. D'abord, en vertu de l'article sur le dépôt légal de la *Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada*, les éditeurs sont tenus d'envoyer à BAC des exemplaires de tout ce qu'ils publient au Canada. Ensuite, les ministères et organismes du gouvernement canadien transfèrent à BAC leurs documents ayant une valeur opérationnelle ou historique. Enfin, BAC procède à des acquisitions par divers autres moyens, notamment le don, l'achat et la collecte de documents en ligne.

À BAC, la préservation signifie la gestion des soins portés aux collections afin d'en garantir l'accessibilité de manière appropriée aux générations actuelles et futures. Notre personnel canadien. L'égard de la tenue de documents du gouvernement Canada, ainsi que le rôle de soutien de BAC à développement social, économique et culturel du documents qui favorisent la compréhension de Cette approche privilégie l'acquisition de approche stratégique en matière d'acquisition. disponibles exige de BAC qu'il adopte une L'augmentation rapide du nombre de documents et la collecte de documents en ligne. par divers autres moyens, notamment le don, l'achat

## Préservation

## Section I : Survol

### Raison d'être

La Loi sur la Bibliothèque et les Archives du Canada est entrée en vigueur en 2004. En vertu de cette loi, Bibliothèque et Archives Canada (BAC) s'est vu confier le mandat de :

- préserver le patrimoine documentaire du Canada pour les générations présentes et futures;
- être une source de savoir permanent accessible à tous, qui contribue à l'épanouissement culturel, social et économique de la société libre et démocratique que constitue le Canada;
- faciliter au Canada la concertation des divers milieux intéressés à l'acquisition, à la préservation et à la diffusion du savoir;
- servir de mémoire permanente de l'administration fédérale et de ses institutions.

### Responsabilités

Le patrimoine documentaire se présente sous divers formats. Autrefois, il était essentiellement composé de documents sur support papier et d'enregistrements visuels ou sonores : livres, documents historiques et gouvernementaux, photos, films, cartes, musiques, art documentaire. Ce patrimoine comprend maintenant une proportion grandissante de documents numériques sous forme de sites Internet, d'enregistrements sonores, de vidéos et de documents générés à partir des différents sites de réseaux sociaux qui témoignent des réalités canadiennes d'aujourd'hui.

Cette description ne donne qu'un faible aperçu de l'ampleur des changements à venir. Bibliothèque et Archives Canada œuvre dans un univers informationnel qui connaît une croissance phénoménale. Des chercheurs ont estimé que l'information produite dans le monde en 2003 s'élevait à environ 5 milliards de gigaoctets. On prévoit que ce nombre s'élèvera à 988 milliards en 2010, soit près de 5000 fois plus qu'en 2003. Une très grande partie de ces informations provient de sources créées par les utilisateurs eux-mêmes; ce phénomène était à peine concevable il y a une dizaine d'années. Les vidéos téléversées, les fichiers audio amateurs, l'énorme contenu informationnel produit par les sites de réseautage social, tout cela fait aussi partie du patrimoine documentaire créé par les Canadiens aujourd'hui. Cette croissance fulgurante des contenus, allée au fait que les Canadiens s'attendent à trouver toute l'information recherchée, où qu'ils soient et en tout temps, a provoqué à BAC, comme dans toutes les institutions de mémoire, des changements vastes et profonds.

Quels que soient la forme, la source ou le volume du patrimoine documentaire créé par les Canadiens, Bibliothèque et Archives Canada a établi trois principaux secteurs d'activités qui doivent être exercées selon une approche intégrée et stratégique, afin de remplir efficacement son mandat :

- acquisition,
- préservation,
- exploration des ressources.







Chaque année, les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, notamment Bibliothèque et Archives Canada (BAC), travaillent sans relâche pour que les Canadiens et Canadiennes de partout au pays puissent profiter de la richesse de leur culture et de leur patrimoine. À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je suis fier de présenter le Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011 préparé par BAC.

BAC est dépositaire d'une collection unique du patrimoine documentaire qui témoigne de l'évolution de la culture et de la diversité du Canada ainsi que de son développement économique et social. En exerçant ses responsabilités en matière de tenue de documents, en collaboration avec les différents ministères et organismes du gouvernement du Canada, BAC apporte un soutien essentiel au gouvernement à l'égard de son imputabilité envers la population canadienne. Parallèlement, BAC tire profit des possibilités qu'offre un environnement où les changements s'effectuent à un rythme rapide, et ce, afin de remplir au mieux ses rôles et responsabilités au sein de la société canadienne.

Ainsi, grâce aux technologies numériques, les Canadiens ont accès à une quantité d'information sans précédent. Ces technologies leur permettent également de contribuer eux-mêmes à leur patrimoine documentaire par de nouveaux moyens et à l'aide de nouveaux outils. BAC a entrepris de moderniser son approche par rapport au travail à accomplir, afin de mieux répondre aux besoins actuels des Canadiens et à ceux des générations futures. Cette modernisation est ambitieuse et novatrice. Elle vise à garantir une utilisation efficace et efficiente des fonds publics, afin de servir encore mieux les intérêts de la population canadienne.

Le Rapport sur les plans et priorités de 2010-2011 démontre que Bibliothèque et Archives Canada entend faire preuve d'innovation et d'efficacité dans la réalisation de son mandat, afin d'atteindre les objectifs du portefeuille du Patrimoine canadien et du gouvernement du Canada. Ainsi, BAC contribuera au dynamisme culturel, social et économique du Canada.

L'honorable James Moore, C.P., député

Canada



## Table des matières

1	MESSAGE DU MINISTRE .....
3	Section I : Survol .....
3	Raison d'être .....
3	Responsabilités .....
6	Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP) .....
7	Sommaire de la planification .....
8	Analyse des risques.....
10	Priorités organisationnelles.....
12	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique .....
14	Profil des dépenses.....
15	Plan d'action économique du Canada (PAEC).....
16	Postes votés et postes législatifs .....
17	Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique .....
18	Activité de programme 1.1 : Gérer la disposition des documents du gouvernement du Canada à valeur continue.....
21	Activité de programme 1.2 : Gérer le patrimoine documentaire qui présente un intérêt pour le Canada.....
26	Activité de programme 1.3 : Faire connaître le patrimoine documentaire et le rendre accessible aux fins d'utilisation .....
30	Activité de programme 1.4 : Services internes.....
32	Section III : Renseignements supplémentaires .....
32	Liste des tableaux supplémentaires.....







L'honorable James Moore, C.P., député  
Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

Rapport sur les plans et les priorités

2010-2011

Bibliothèque et Archives Canada

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-6

ISBN : 978-0-660-64809-5



**Bibliothèque et Archives  
Canada**

Budget des dépenses  
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# Military Police Complaints Commission of Canada

2010-11  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities



## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-64  
ISBN: 978-0-660-64810-1

# **Military Police Complaints Commission**

**2010-2011**

**Estimates**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'MacKay', is positioned above a horizontal line.

**Honourable Peter Gordon MacKay, P.C., M.P.**  
**Minister of National Defence**



## Table of Contents

Acting Chairperson's Message .....	1
<b>SECTION I - OVERVIEW .....</b>	<b>3</b>
1.1 Summary Information .....	5
Raison d'être .....	5
Responsibilities .....	5
Strategic Outcome .....	6
Program Activity Architecture .....	6
1.2 Planning Summary .....	7
<b>SECTION II - ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITY BY STRATEGIC OUTCOME .....</b>	<b>15</b>
2.1 Strategic Outcome .....	17
<b>SECTION III - SUPPLEMENTARY INFORMATION .....</b>	<b>23</b>
3.1 Other items of Interest – Organization Chart .....	25
3.2 Other items of Interest – How to reach us .....	26





## Acting Chairperson's Message

I am pleased to present the 2010-11 Report on Plans and Priorities of the Military Police Complaints Commission (the Commission). This report sets out what the Commission will do over the next three years as the Commission fulfills its role to provide independent civilian oversight of the Canadian Forces military police. The plans and priorities include:

- providing greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations;
- promoting and ensuring the highest standards of conduct of the military police in the performance of policing duties; and
- discouraging interference in military police investigations.

In addressing these plans and priorities, the Commission will continue to work collaboratively with the Canadian Forces Provost Marshal (CFPM), the military police community, our partners and stakeholders.

The Commission reached a significant milestone in 2009, celebrating the 10th anniversary of operations. The Commission's efforts over the past ten years have resulted in significant progress and achievement in providing effective oversight, including:

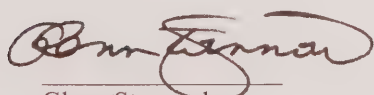
- the reinforcement of the Commission's transparency and accountability;
- the Commission's operations streamlined and modernized; and
- the Commission's working relationships with National Defence, military police leadership and our partners and stakeholders further strengthened.

Going forward into the next decade, Commission's operating environment will continue to be complex and challenging. Ongoing and new case reviews will be pursued within established critical paths. The Commission will continue its outreach to the military police and other communities. In addition the Commission will take practical measures to further reinforce the Commission's transparency, accountability and sound stewardship of resources.

In regards to the Afghanistan Public Interest Hearing into complaints regarding detainee transfers lodged by Amnesty International Canada and British Columbia Civil Liberties Association, the Commission has set an early 2010 schedule for document production and a March 2010 resumption date for the hearings.

Contributions of Commission staff to the Commission's operations must be well recognized. Their professionalism and dedicated efforts have enable the Commission to effectively balance an unpredictable volume and diversity of cases with changing priorities and other heavy workload demands.

It is an honour to have been appointed on December 11, 2009 to serve as the Acting Chairperson of the Commission. In this role I am committed to advancing the important work of the Commission.



Glenn Stannard  
Acting Chairperson



## **Section I - Overview**





## **1.1 Summary Information**

### **Raison d'être**

The Military Police Complaints Commission (the Commission) was established on December 1, 1999 by the Government of Canada to provide independent civilian oversight of the Canadian Forces military police. This was executed by an amendment to the *National Defence Act*, Part IV. The Commission's role is to provide greater public accountability by the military police and the chain of command in relation to military police investigations.

### **Responsibilities**

Anyone, including civilians, may make a complaint about military police conduct including those individuals not directly affected by the subject matter of the complaint. Such complaints are handled in the first instance by the CFPM and the Commission monitors the CFPM's investigation. The Commission may at any time during the CFPM investigation, assume responsibility for the investigation or call a public hearing if it is deemed in the public interest to do so. Complainants can request the Commission to review the complaint if they are not satisfied with the results of the Canadian Forces Provost Marshal's investigation or the disposition of the complaint.

A member of the military police conducting or supervising an investigation is also able to complain about improper interference encountered in the conduct of an investigation. The Commission has exclusive jurisdiction over complaints of interference.

The Commission ensures the military police complaints process is accessible, transparent and fair to all concerned. The Commission, in its review of conduct or interference complaints identifies and makes recommendations regarding opportunities for improvement, be it in the conduct of individual military police members or in systemic areas such as the policies and procedures that govern the conduct of all military police. These recommendations for change, when implemented, support the military police in maintaining the highest standards of professional conduct and in assuring the integrity of military police investigations. The effective discharge of the oversight activity by the Commission also provides assurance to members of the Canadian Forces, and ultimately to all Canadians, that they are being served by a military police service of the highest quality.

The Commission is a micro-agency. Operating out of Ottawa, the Commission currently has 19 planned full time employees (FTEs) and a program budget of \$3.4 million. As a result of the Public Interest Hearing and the Federal Court application, the Commission requested and received an additional \$5.0 million (\$1.2 million in fiscal year 2008-09; \$2.6 million in 2009-10; \$1.2 million in 2010-11) as well as 3 FTEs in 2009-10 and 2 FTEs in 2010-11.

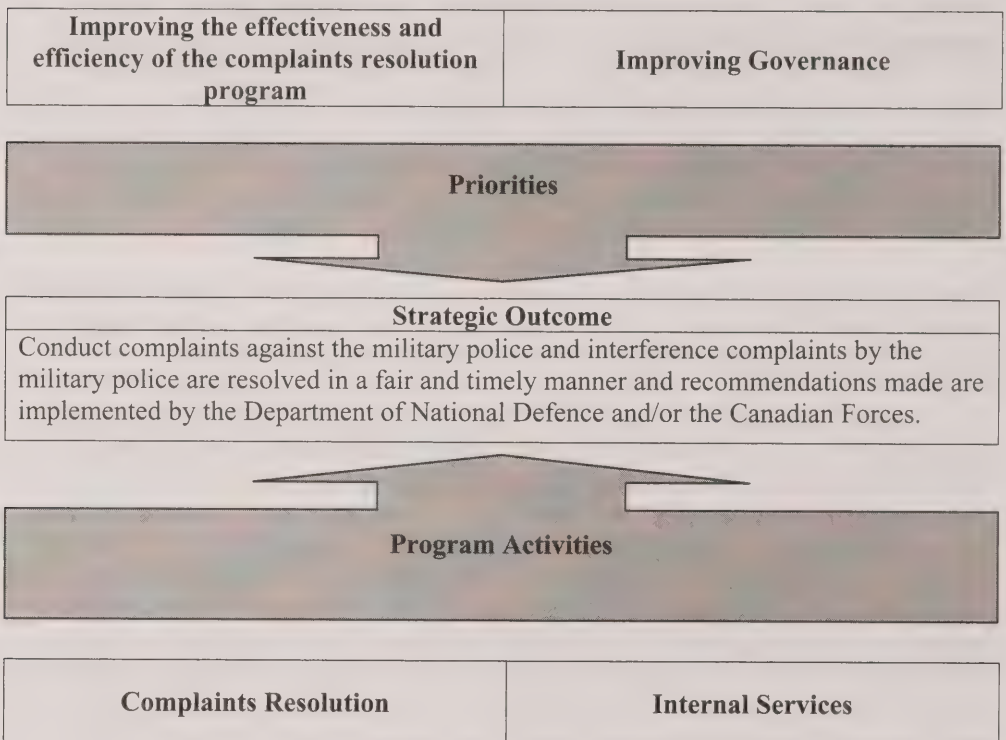
The Commission reports to Parliament through the Minister of National Defence.

## Strategic Outcome

In order to effectively fulfill its mandate, the Commission will be guided by the following strategic outcome: Conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

## Program Activity Architecture

The relationship of the program activities, the priorities and the strategic outcome is illustrated in the diagram below.



## 1.2 Planning Summary

### Financial Resources (\$ millions)

The financial resources table below provides a summary of the total planned spending for the Commission for the next three fiscal years.

2010-11	2011-12	2012-13
\$4.7	\$3.5	\$3.5

The total planned spending is allocated in the table below to better disclose how the monies are planned to be disbursed.

	2010-11	2011-12	2012-13
Ongoing Program	\$3.5	\$3.5	\$3.5
Expenses related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan	\$1.2	\$0.0	\$0.0

### Human Resources (FTEs)

The human resources table below provides a summary of the total planned human resources for the Commission for the next three fiscal years.

2010-11	2011-12	2012-13
21	19	19

The total planned FTEs are allocated in the table below to better disclose where the FTEs are planned to be utilized.

	2010-11	2011-12	2012-13
Ongoing Program	19	19	19
FTEs related to the Public Interest Hearing and Legal Proceedings regarding the transfer of detainees in Afghanistan	2	0	0



**Strategic Outcome:** Conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Performance Indicators		Targets			
Percentage of recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces		70%			
Percentage of investigations of conduct or interference complaints resolved within targeted timeframes as established by the Commission Chairperson		70%			
Percentage of individual members received remedial measures and/or improvements were made to military police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints		70%			
Number of presentations given on the mandate, role and responsibilities of the Commission		10			
Program Activity	Forecast Spending * 2009–10 (\$ millions)	Planned Spending (\$ millions)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010-11	2011-12	2012-13	
Complaints Resolution Program	3.1	2.7	1.5	1.5	Safe and Secure Canada
Internal Services	2.0	2.0	2.0	2.0	Safe and Secure Canada
Total	5.1	4.7	3.5	3.5	

\*This reflects an estimate of costs to year end and includes the ongoing program funding, including the carry-forward, as well as the additional funding received for expenses related to the Public Interest Hearing and related legal proceedings into complaints regarding the transfer of detainees in Afghanistan.

The priorities remain unchanged from the previous year. Providing the complaints resolution program more effectively will result in timely investigations that confirm the correctness of military police conduct or provide recommendations, accepted and implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces for improvements. Such recommendations can include opportunities to improve military police conduct by addressing the needs of individual cases or broader systemic issues such as the need for new or enhanced policies, procedures, training or supervision. An effective complaints resolution process, and the implementation of recommendations for improvements where required, will contribute to promoting and ensuring the highest standards of professional conduct by the military police.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
Improving the effectiveness and efficiency of complaints resolution	Ongoing	Conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	<p>The Commission has no control over the complaints received and the resulting volume, complexity and size of the investigations that ensue. As a result, the Commission must continue to refine the planning and conduct of its investigations. Timely, well-completed investigations will result, where required, in meaningful recommendations for changes in military police conduct (including addressing systemic issues) that are accepted and implemented.</p> <p>As well, the Commission will continue to work with the Chief of Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, Deputy Provost Marshal / Professional Standards and other stakeholders to foster an environment that supports the acceptance and implementation of recommendations.</p> <p>In order to promote a greater appreciation and understanding of its mandate and the complaints resolution process, the Commission will continue its outreach program at Canadian</p>

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
			Forces bases. These base visits allow stakeholders to gain a further appreciation of the Commission and how it operates and they allow the Commission to further expand its knowledge of the many challenges faced by the military police.
<b>Management Priorities</b>			
Improving Governance	Ongoing	Conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.	<p>The Commission will continue to ensure the sound stewardship of the resources entrusted to it, including the additional funding received for the Afghanistan Public Interest Hearing and federal court challenges.</p> <p>Planning and reporting will be further aligned with the Program Activity Architecture. The focus will be on finalizing the performance measurement framework to enable the appropriate assessments of the investigations completed and the results achieved.</p>

## Risk Analysis

### Capacity and Timeliness

The Commission continues to address increasingly complex and often unique issues through its investigations of an unpredictable and diverse caseload of conduct and interference complaints. These investigations demand lengthy, workload-intensive research, data gathering and detailed analysis of voluminous written and oral evidence from within Canada and abroad. Such activities impact the duration of investigations, the resources and time required to prepare interim and final reports, and the overall cost.

When investigations result in a decision to hold public hearings, the process is even further complicated and costly. The Commission will continue to refine its critical path, and identify possible additional technology applications and other case management and administrative options, in order to further optimize available resources and streamline processes.

## **Resources**

The Commission is not resourced to conduct large Public Interest Hearings. Prior to 2008-09, the Commission had one Public Interest Hearing which cost approximately \$100,000 and was paid for out of the existing resource base. However, the estimated cost of the Public Interest Hearing regarding the handling of Afghanistan detainees was beyond the existing resource level of the Commission. As a result, the Commission sought and obtained additional funds over the three year period ending in 2010-11 to cover the one-time costs of both the Public Interest Hearing as well as the resulting Federal Court challenges. Should the Commission encounter other substantial public interest hearings in the future, it will once again require additional funding and, at some point, if this trend continues, consideration may be needed to review its reference level.

## **Collaboration**

The Commission will continue to have ongoing discussions with the Canadian Forces Provost Marshal and senior military police staff in order to examine, address and resolve issues and even further strengthen the complaints resolution process. Recommendations contained in the Commission interim and final reports of investigations are not binding on the Canadian Forces and DND. The Commission will continue to foster productive working relationships in order to facilitate the conduct of investigations and increase the likelihood that recommendations will be accepted and implemented.

The Commission will also continue to cultivate its mutually beneficial working relationships with other government departments and agencies, professional associations and intra-government affiliations in order to achieve practical solutions to common operational and administrative issues.

## **Balancing Privacy Rights and the Public Interest**

In 2009, the Commission became a member of a working group comprising a number of other Administrative Tribunals. This work group developed protocols approved by the Heads of the Federal Administrative Tribunals Forum regarding the posting of decisions on websites and the protection of personal information contained therein. Their implementation will result in greater consistency among the Tribunals approaches, which also addresses an earlier observation of the office of the Privacy Commissioner regarding inconsistency.

The Commission also joined with three other tribunals and obtained intervenor status in a case before the Federal Court. This case involves important legal issues regarding an individual's challenge to the right of an independent, statutory tribunal (in this case the



Public Service Commission) to report personal information in the course of conducting an investigation or rendering a report. As intervenors, they will be able to provide valuable assistance and perspective to the Court in assessing and determining the issues raised in this application; and assistance in evaluating the broader implications of the submissions of the parties and the Privacy Commissioner.

### **Human Resource Planning**

The Commission's effectiveness is due in large part to its knowledgeable and stable workforce. However, like in other micro agencies, it is difficult to retain employees when, for the most part, the size and flatness of the organization limit the number of opportunities for advancement. The Commission will continue to stress effective human resource planning, anticipating potential staff turnover and developing staffing strategies to help ensure that knowledge is retained and vacancies are appropriately filled, as quickly as possible.

The Commission already has a viable Human Resource Plan that takes into account the operational and human resource realities of the Commission as a micro-agency within the Federal Government. However, it will update this Plan in 2010-11 and ensure its alignment with the priorities of Public Service renewal. These priorities include, among others, achieving a fully representative workforce, facilitating learning and development opportunities, respecting the use of official languages in the workplace and in services to the public, and ensuring the appropriate human resource management regime to support all phases such as recruitment, staffing, learning, promotion and leadership development.

### **Expenditure Profile**

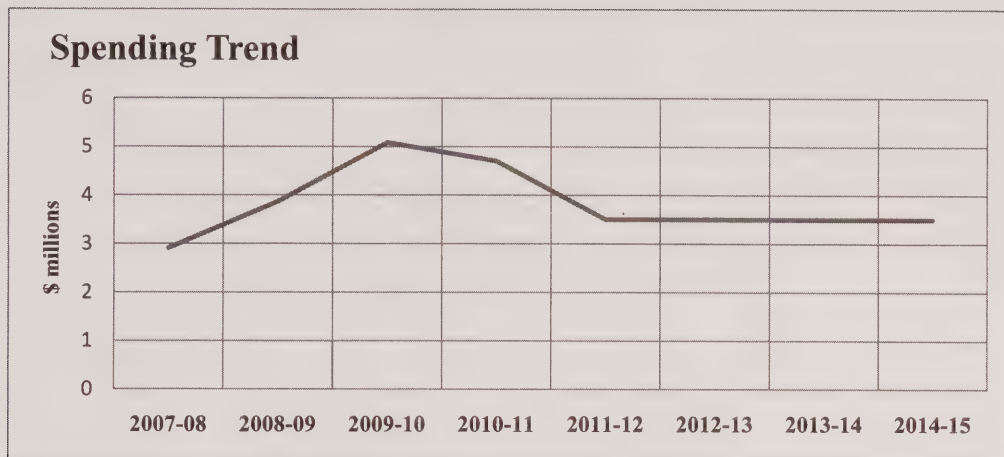
The financial resources of the Commission for its reference level have remained the same since 2006-07. As previously mentioned, the Commission sought and received additional funding to address the Afghanistan Public Interest Hearing and the related Federal Court applications.

The Departmental Spending Trend chart below illustrates the Commission spending trend from 2007-08 to 2014-15. For the 2007-08 to 2009-10 periods, the total spending includes actual spending during the period from all parliamentary appropriations, including the carry-forward adjustments. For the periods from 2010-11 to 2014-15, the total spending corresponds to the planned spending. The spending increase from 2008-09 to 2010-11 is due to additional costs incurred for conducting the Public Interest Hearing and for responding to the Federal Court applications.

### **Canada's Economic Action Plan**

The Commission did not receive funding under Canada's Economic Action Plan.

## Departmental Spending Trend



## 2010-11 Allocation of Funding by Program Activities

The funding will be for complaints resolution program activity as well as for internal services.

## Voted and Statutory Items

### Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates (\$ millions)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009-10 Main Estimates	2010-11 Main Estimates
20	Program expenditures	5.7	4.4
(S)	Contributions to employee benefit plans	0.3	0.3
	<b>Total for the Commission</b>	<b>6.0</b>	<b>4.7</b>



## **Section II - Analysis of Program Activity by Strategic Outcome**





## 2.1 Strategic Outcome

Conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police are resolved in a fair and timely manner and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

The following section explains:

- the complaints resolution program activity and the expected results of this activity;
- how the Commission plans on meeting the expected results and the financial and non-financial resources that will be dedicated to the program activity;
- internal services activities; and
- benefits for Canadians from the Commission's program activities.

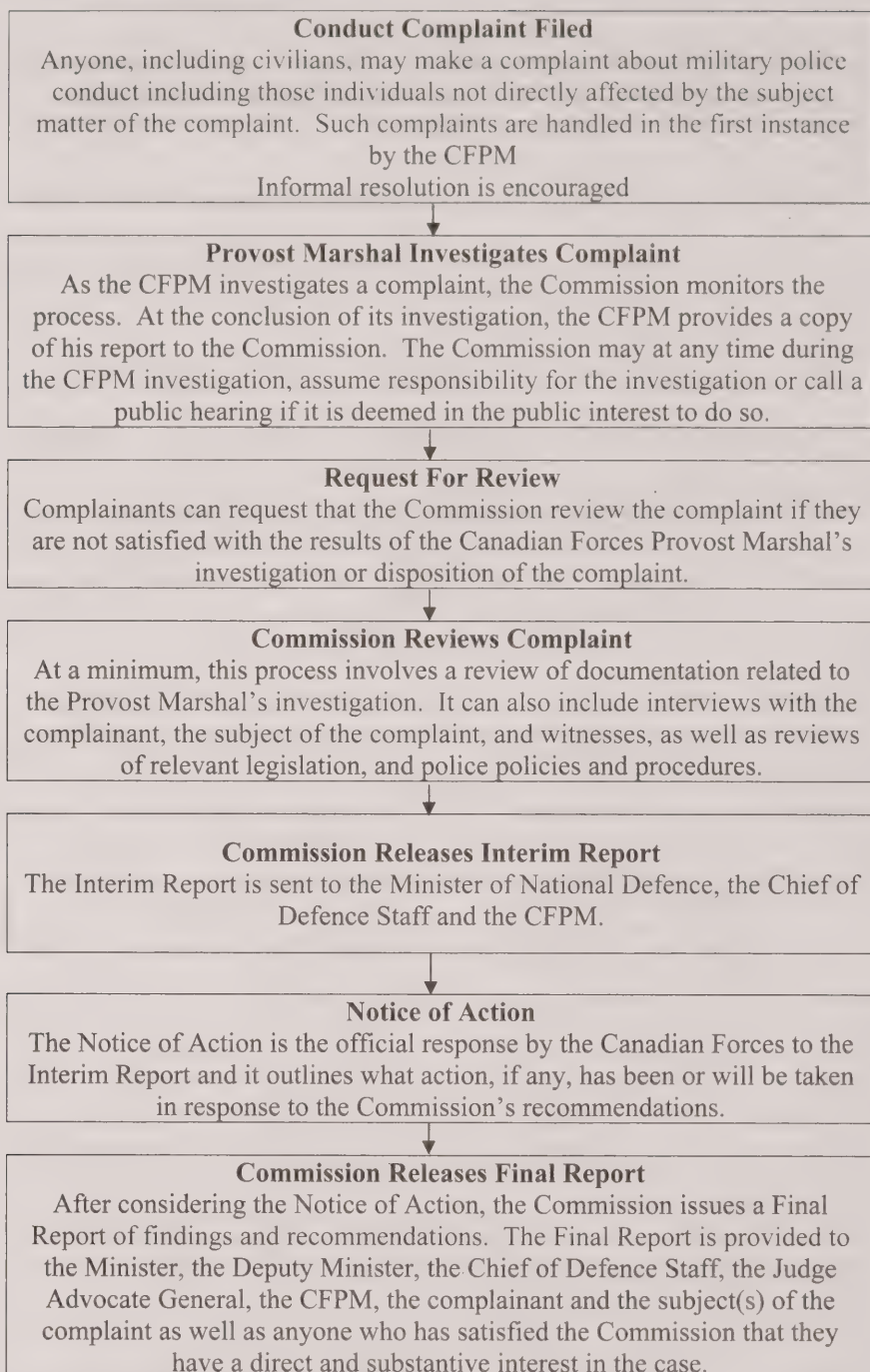
### 2.1.1 Program Activity – Complaints Resolution Program

Program Activity 1: Complaints Resolution					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
10	2.7	8	1.5	8	1.5

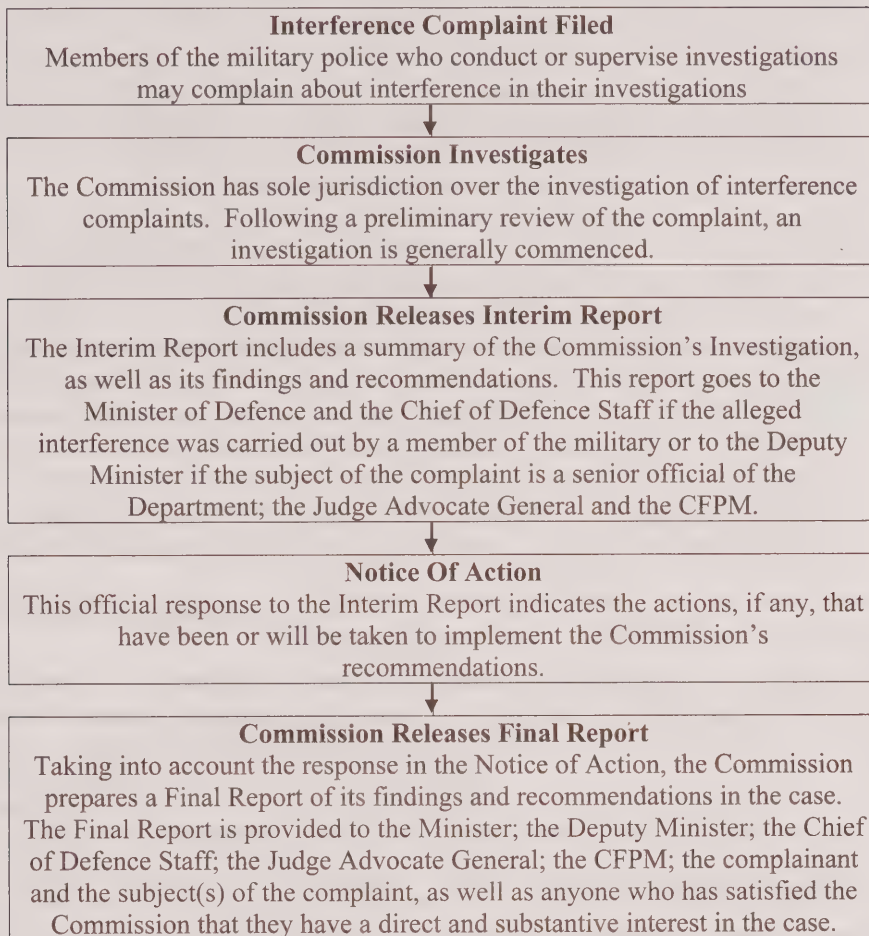
Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Recommendations resulting from investigations of conduct or interference complaints are accepted by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces	% of recommendations implemented	70%
Investigations of conduct or interference complaints are resolved within targeted time frames as established by the Commission Chair	% of investigations resolved within time frames	70%
Individual members receive remedial measures and/or improvements are made to military police policies and practices pursuant to investigations of conduct or interference complaints	% of individual members receiving remedial measures and/or improvements being made to policies and practices	70%
Presentations given on the mandate, role and responsibilities of the Commission	number of presentations given	10

The complaints resolution includes research, monitoring, planning, the conduct of investigations and the reporting of results.

## Complaints about Military Police Conduct



## Complaints about Interference in Military Police Investigations



## Planning Highlights

In order to achieve the intended results, the Commission plans to undertake the following:

- **Plan, Conduct and Report the Results of its Investigations:** The Commission will continue to complete its investigations in accordance with the critical path developed specifically for each investigation. Ongoing refinements to the critical path will be made to factor in the complexities, demands and implications of extremely large mega-cases.
- **Operate Effectively:** The Commission will finalize its performance measurement framework and continue to refine its performance targets to ensure they accurately reflect the changing scope, size and complexity of the



investigations undertaken. Setting the appropriate targets remains a challenge due to the significant differences among investigations.

- **Cost Control:** The Commission will continue to look at the complaints resolution process to identify opportunities for cost savings. Outsourcing of investigative services and expanding its roster of investigators, if necessary, will allow the Commission to better match investigator skill sets with investigative requirements. Potential options to enhance investigative capacity will also be examined in order to further reinforce organizational sustainability.
- **Increase Transparency of Commission Operations:** The Commission will continue its outreach program and expand the number of stakeholders who are informed about the purpose, objectivity and fairness of the conduct and interference complaints resolution processes.
- **Cooperation:** The Commission requires cooperation and collaboration with others to be successful. This includes ensuring a productive working relationship with the CFPM and other CF/DND representatives that facilitates the conduct of investigations and increases the likelihood that recommendations will be accepted and implemented. It also includes cultivating mutually beneficial working relationships with other government departments and agencies, professional associations and intra-government affiliations to achieve practical solutions to common operational and administrative issues.

## 2.1.2 Program Activity – Internal Services

Program Activity 1: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ millions)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
11	2.0	11	2.0	11	2.0

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Implementation of the Action Plan resulting from the 2009 Information Technology Management Review	Implementation completed	100%
Planned management reviews are completed	# of management reviews completed	2 per year
Review and update of the policy suite completed	% of policy suite review and updated	50%
Human resource strategy and learning plans	Number of employees with learning plans	100%

In order to fully support the complaints resolution program, the Commission plans to undertake the following:

- **Planning and Reporting:** The Commission will continue to access private and government resources for the cost-effective delivery of human resource, access to information and privacy, records management and informatics and web services.
- **Evergreening Program –** The Commission’s Evergreening Program for information technology (IT) assets will continue to be managed and maintained to ensure these assets are acquired and retired on a planned basis to streamline its investment requirements from year to year. In addition, the Evergreening Program will be expanded to include all other Commission physical assets.
- **Business Continuity Plan:** The Commission will further refine its Business Continuity Plan in the next fiscal year to include a pandemic response component.
- **Human Resources:** The Commission will update its Human Resource Plan to ensure alignment with Public Service Renewal priorities and automate its human resource services consistent with government-wide directions in this area.
- **Risk Management and Management Reviews –** The Commission will continue to maintain its risk management framework and will conduct management or business reviews based on the high risk elements identified in the framework.

## **Benefits for Canadians**

The Commission’s strategic outcome is as follows: Conduct complaints against the military police and interference complaints by the military police are resolved in a fair and timely manner, and recommendations made are implemented by the Department of National Defence and/or the Canadian Forces.

Program activities by the Commission in support of this strategic outcome provide important benefits to Canadians as well as being consistent with, and complementary to, the Government of Canada’s outcome of a safe and secure Canada. The police play a critical role in any democratic society. For Canadians, the important social value of the Commission is not only its transparent and accountable oversight of, and investigations into, military police conduct or interference complaints. It is also related to serving the public interest and to maintaining Canadians’ confidence that if there is misconduct, it will be addressed in accordance with the rule of law. Public trust is essential to the effectiveness of policing.



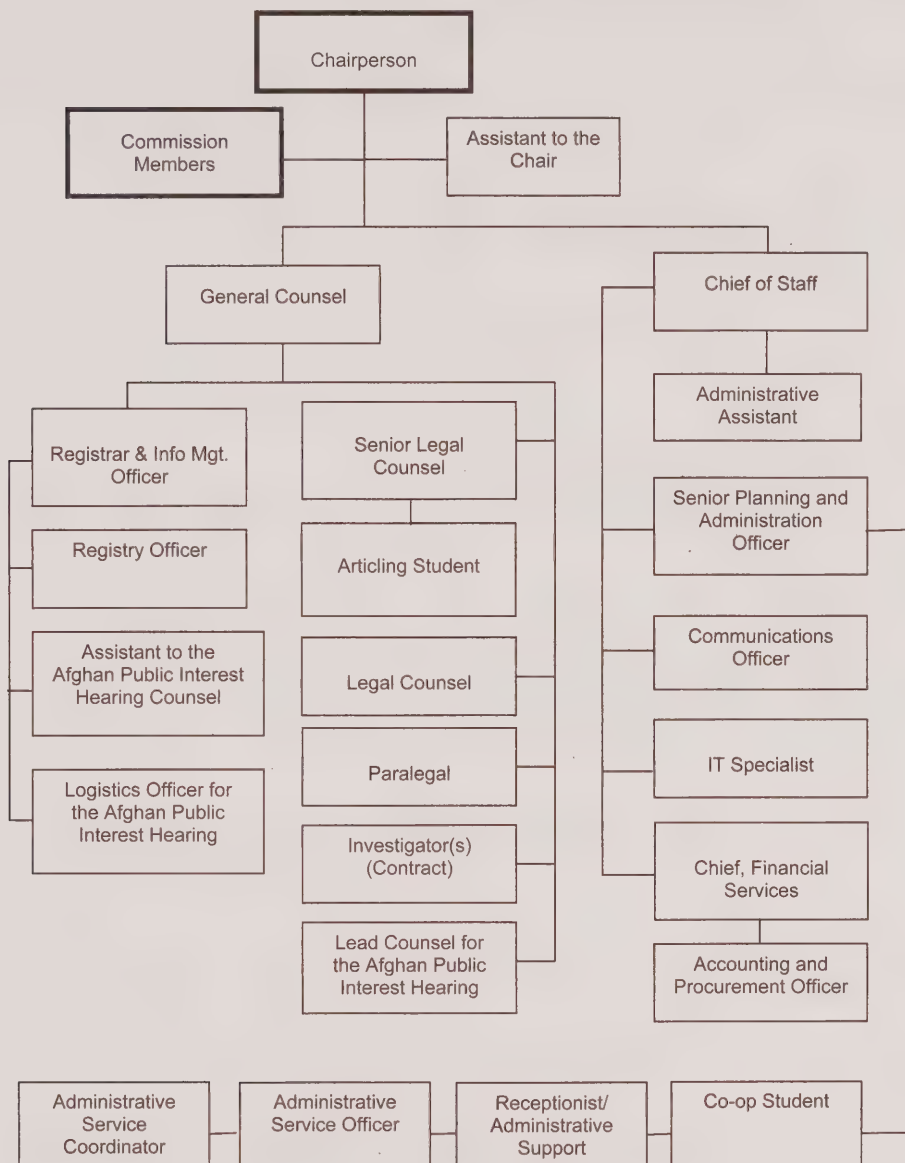
## **Section III - Supplementary Information**





### 3.1 Other items of Interest – Organization Chart

#### ORGANIZATIONAL INFORMATION



## 3.2 Other Items of Interest – How to Reach Us

- Call our information line:
  - 613-947-5625 or toll-free at 1-800-632-0566 to speak to an intake officer
- Send us a fax:
  - 613-947-5713 or toll-free at 1-877-947-5713
- Send us a letter:
  - Military Police Complaints Commission  
270 Albert Street, 10<sup>th</sup> floor  
Ottawa, ON K1P 5G8
  - Visit us at the above address for a private consultation – appointments are recommended
- E-mail us:
  - [commission@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:commission@mpcc-cppm.gc.ca)  
Note: Please do not send confidential information via e-mail; we cannot guarantee the security of electronic communications at this time
- Visit our website:
  - [www.mpcc-cppm.gc.ca](http://www.mpcc-cppm.gc.ca)
- Media inquiries:
  - 613-947-5668 or e-mail [media@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:media@mpcc-cppm.gc.ca)

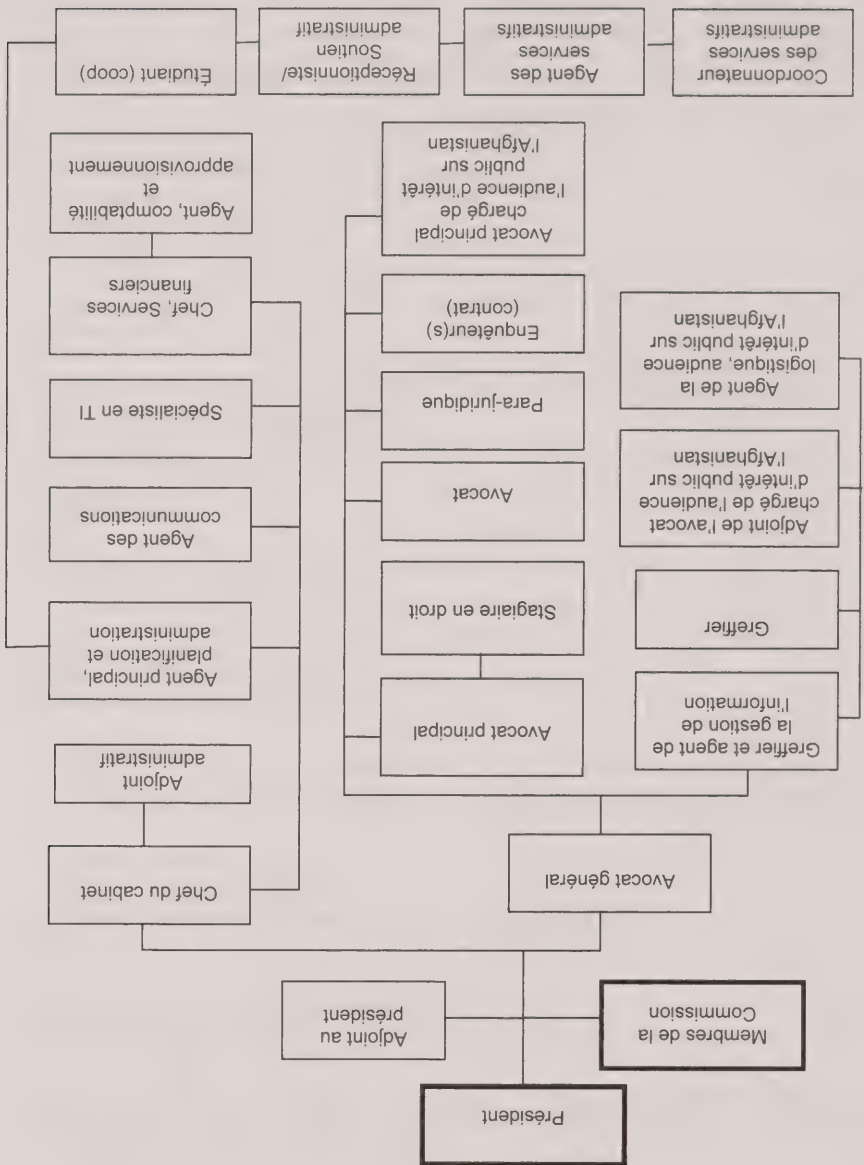
### 3.2 Autres sujets d'intérêt – Comment communiquer avec nous

- Composez notre numéro de renseignements :
  - 613-947-5625 ou sans frais au 1-800-632-0566 afin de parler à un préposé
- Transmettez-nous une télécopie :
  - 613-947-5713 ou sans frais au 1-877-947-5713
- Transmettez-nous une lettre :
  - Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire  
270, rue Albert, 10<sup>e</sup> étage  
Ottawa (Ontario) K1P 5G8
  - Visitez notre bureau à l'adresse ci-dessus pour organiser une consultation privée – on recommande de fixer un rendez-vous
- Envoyez-nous un message électronique :
  - [commission@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:commission@mpcc-cppm.gc.ca)
  - Nota : Veuillez n'envoyer aucun renseignement confidentiel par courrier électronique; nous ne pouvons garantir pour l'instant la sécurité des communications électroniques.
- Visitez notre site Web :
  - [www.mppc-cppm.gc.ca](http://www.mppc-cppm.gc.ca)
- Demandes de renseignements des médias :
  - 613-947-5668 ou à l'adresse électronique [media@mpcc-cppm.gc.ca](mailto:media@mpcc-cppm.gc.ca)



### 3.1 Autres sujets d'intérêt – Organigramme

#### DÉTAILS ORGANISATIONNELS





## **Section III – Renseignements Supplémentaires**





Pour appuyer entièrement le programme de règlement des plaintes, la Commission prévoit entreprendre ce qui suit :

- Planification et présentation de rapports : La Commission compte toujours recourir à des ressources des secteurs public et privé pour assurer une prestation économique de ses services de ressources humaines, d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels et de gestion de dossiers et d'information, de même que de ses services Web.
- Programme de renouvellement continu – Le programme de renouvellement continu de la Commission, lequel vise les biens de technologie de l'information (TI) sera toujours géré et entretenu pour veiller à ce que les biens soient achetés et disposés de manière planifiée, afin de niveler ses besoins en investissement d'une année à l'autre. De plus, le programme de renouvellement continu sera élargi et s'étendra à tous les autres avoirs physiques de la Commission.
- Plan de poursuite des activités : La Commission peaufinera davantage son plan de poursuite des activités au cours de la prochaine année financière pour qu'il compte un volet d'intervention en cas de pandémie.
- Ressources humaines : La Commission mettra à jour son plan de ressources humaines pour qu'il s'aligne sur les priorités du programme de renouvellement de la fonction publique et automatisera ses services de ressources humaines, conformément aux consignes à l'échelle du gouvernement à cet égard.
- Gestion des risques et examens par la gestion : La Commission conservera son cadre de gestion des risques et réalisera des examens de la gestion ou des examens des activités fondés sur les éléments de risque élevé relevés dans le cadre.

## Avantages pour les Canadiens

Le résultat stratégique de la Commission est le suivant : Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont formulées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

Les activités de programme menées par la Commission à l'appui de ce résultat stratégique offrent des avantages importants aux Canadiens et sont, en plus, conformes et complémentaires à l'objectif du gouvernement du Canada : un Canada en sécurité. La police joue un rôle primordial dans toute société démocratique. Pour les Canadiens, la valeur sociale importante de la Commission ne se limite pas qu'à sa surveillance transparente et imputable des enquêtes sur les plaintes pour inconduite de policiers militaires et pour ingérence. Elle a trait également à la défense des intérêts publics et au maintien de la confiance que portent les Canadiens au processus selon lequel on traite en vertu du principe de la primauté du droit tout cas d'inconduite. La confiance du public est essentielle à l'efficacité des fonctions policières.

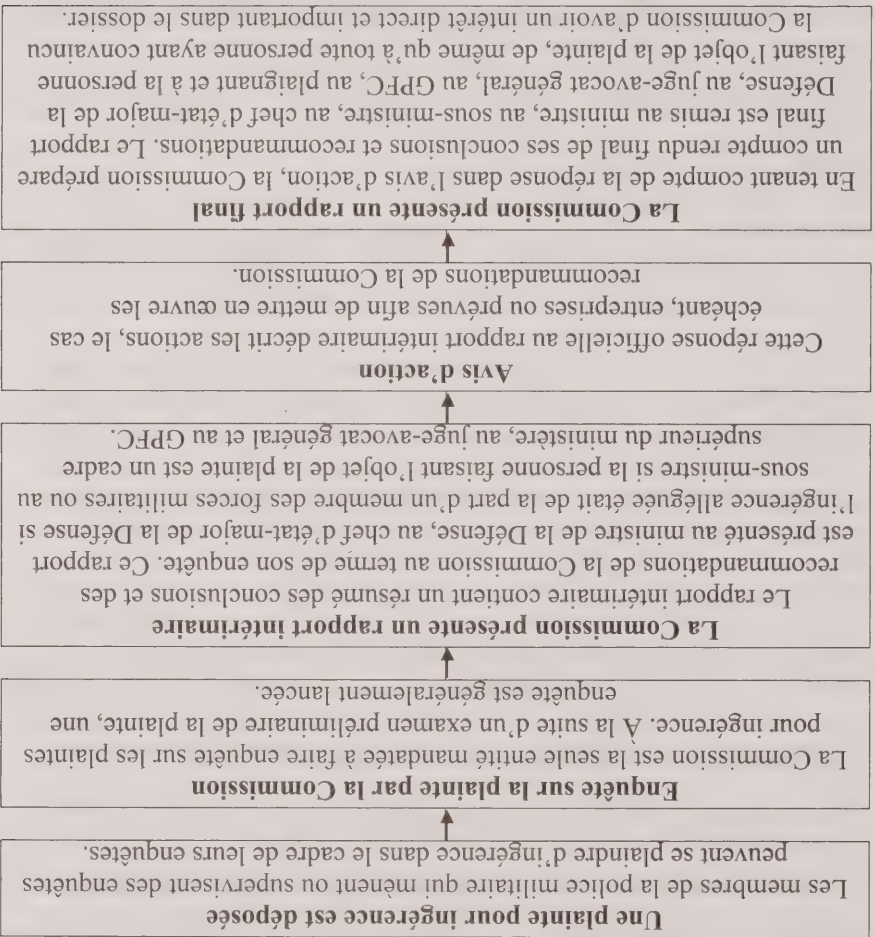
Cibles	Indicateurs de rendement	Résultats escomptés de l'activité de programme	
		Mise en œuvre du plan d'action à la suite de l'examen de la gestion de la technologie d'information de 2009	Les examens de la gestion planifiés sont menés à bien
		Examen et mise à jour de l'ensemble des politiques menés à bien	
		Stratégie sur les ressources humaines et plans d'apprentissage	
100 %	Mise en œuvre accomplie	Nombre d'examens de la gestion menés à bien	Nombre d'employés ayant des plans d'apprentissage
2 par année		% de l'ensemble des politiques examinées et mises à jour	
50 %			
100 %			

Activité de programme 2 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (millions \$)					
2010-11		2011-12		2012-13	
ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées	ETP	Dépenses planifiées
11	2,0	11	2,0	11	2,0

2.1.2 Activité de programme – Services internes

- **Contrôle des coûts** : La Commission continuera d'examiner le processus de règlement des plaintes afin de trouver des occasions de réaliser des économies. Confier les services d'enquête à des sous-traitants et accroître le nombre d'enquêteurs, au besoin, permettra à la Commission d'assurer un meilleur appariement des compétences des enquêteurs et des exigences des enquêtes. On examinera également les options qui permettraient d'améliorer la capacité d'enquête afin de renforcer la durabilité organisationnelle.
- **Transparence accrue des opérations de la Commission** : La Commission poursuivra son programme de sensibilisation et veillera à faire augmenter le nombre d'intervenants qui sont au courant de la raison d'être, de l'impartialité et de l'équité des processus de règlement des plaintes pour inconduite et ingérence.
- **Coopération** : La Commission doit pouvoir compter sur la coopération des autres pour réussir. Il s'agit notamment de maintenir une bonne relation de travail avec le GPEC et d'autres représentants des FC/MDN, ce qui facilitera la conduite des enquêtes et fera augmenter la probabilité de voir les recommandations acceptées et adoptées. Il s'agira aussi d'entretenir des relations de travail mutuellement bénéfiques avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des associations professionnelles et des affiliations intra-gouvernementales afin de trouver des solutions pratiques à des questions fonctionnelles et administratives communes.

## Plaintes pour ingérence dans les enquêtes de la police militaire

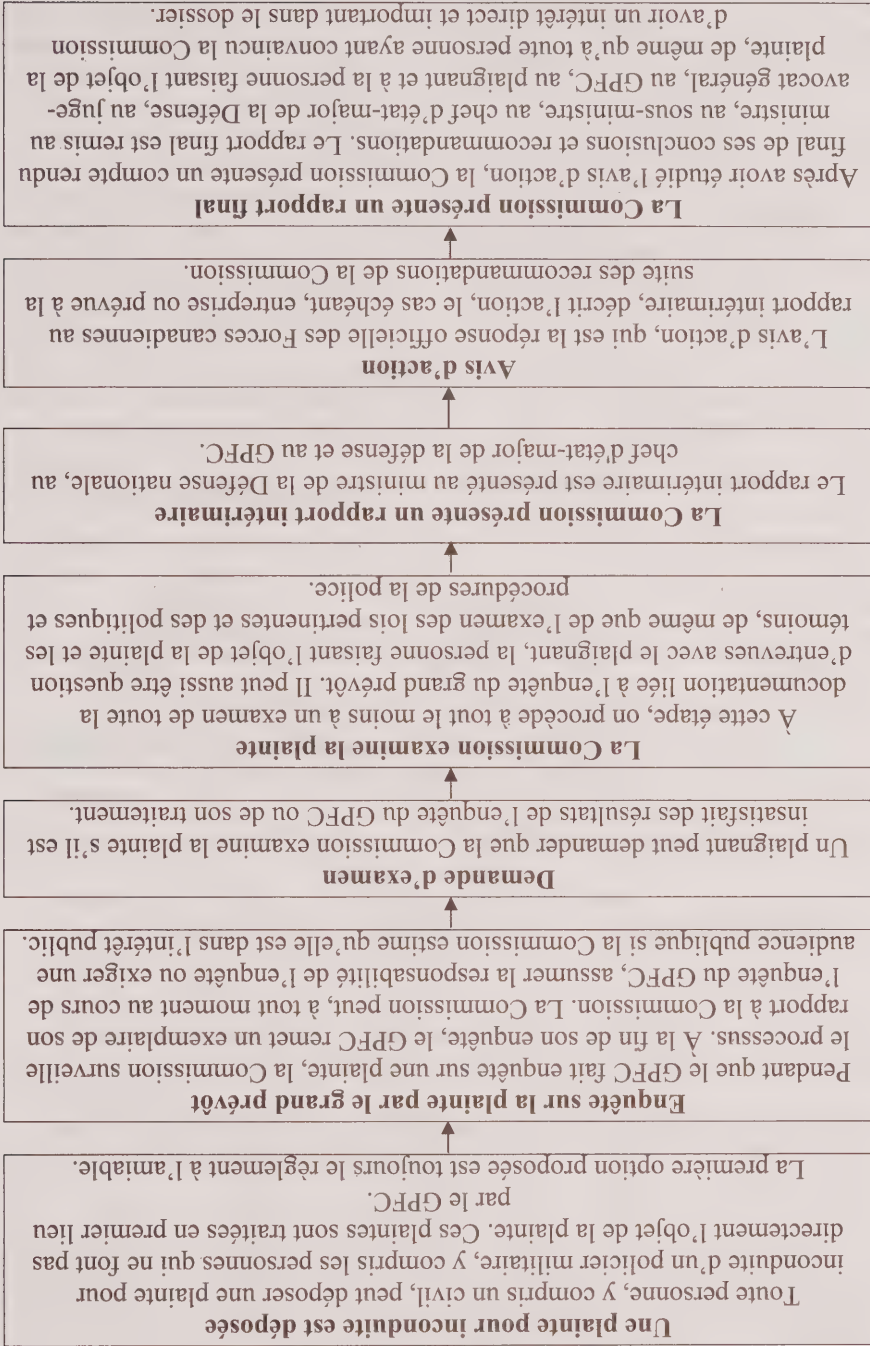


## Grandes lignes de la planification

Pour obtenir les résultats escomptés, la Commission prévoit entreprendre ce qui suit :

- **Planifier et mener ses enquêtes et faire état de ses conclusions** : La Commission poursuivra ses enquêtes conformément au chemin critique établi pour chacune d'elles. On peaufinera continuellement le chemin critique afin de tenir compte de la nature complexe, des demandes et des conséquences de mégadossiers de très grande envergure.
- **Fonctionner efficacement** : La Commission apportera les derniers détails à son cadre d'évaluation du rendement et continuera d'ajuster ses objectifs de rendement pour qu'ils reflètent fidèlement la portée, la taille et la complexité changeantes des enquêtes entreprises. Fixer les bons objectifs est toujours difficile à cause des grandes différences entre les enquêtes.

## Plaintes pour inconduite contre la police militaire





## 2.1 Résultat stratégique

Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont formulées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.

La section ci-dessous fournit des détails sur :

- l'activité de programme pour le règlement des plaintes et les résultats attendus de cette activité;
- la façon dont la Commission compte obtenir les résultats attendus et on y présente les ressources financières et non financières qui seront consacrées à l'activité de programme;
- les activités liées aux services internes;
- les avantages que tirent les Canadiens des activités de programme de la Commission.

### 2.1.1 Activité de programme – Programme de règlement des plaintes

Activité de programme 1 : Règlement des plaintes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses planifiées (millions \$)					
2010-11			2011-12		
ETP	Dépenses planifiées		ETP	Dépenses planifiées	
10	2,7		8	1,5	
				ETP	Dépenses planifiées
				8	1,5

Résultats escomptés de l'activité de programme		Indicateurs de rendement	Cibles
Les recommandations découlant d'une enquête sur une plainte d'inconduite ou d'ingérence sont acceptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.		% de recommandations adoptées	70 %
Les enquêtes concernant des plaintes pour inconduite ou ingérence sont menées à bien dans les délais prévus fixés par le président de la Commission		% d'enquêtes menées à bien dans les délais prescrits	70 %
Les membres font l'objet de mesures correctives ou des améliorations sont apportées aux politiques et aux procédures de la police militaire par suite d'une enquête pour inconduite ou ingérence.		% de membres ayant fait l'objet de mesures correctives ou d'améliorations aux politiques et aux pratiques	70 %
Présentations données sur le mandat, le rôle et les responsabilités de la Commission		Nombre de présentations données	10

Le règlement des plaintes comprend la recherche, la surveillance, la planification et la réalisation des enquêtes et la présentation de rapports sur les résultats obtenus.



## **Section II – Analyse des Activités de Programme par Résultat Stratégique**

## Postes votés et législatifs

Postes votés et législatifs inscrits dans le Budget principal des dépenses (millions \$)

Poste voté ou législatif (L)	Libelle tronqué pour le poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2009 - 2010	Budget principal des dépenses 2010 - 2011
20	Dépenses de programme	5,7	4,4
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	0,3	0,3
	<b>Total pour la Commission</b>	6,0	4,7



## Profil des dépenses

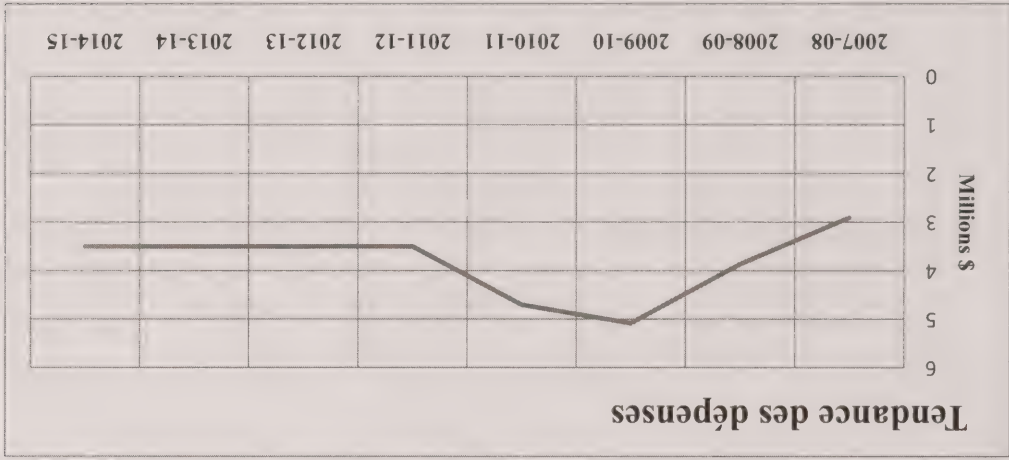
Les ressources financières de la Commission pour son niveau de référence sont demeurées inchangées depuis 2006-2007. Comme on l'a indiqué auparavant, la Commission a demandé et a reçu des fonds supplémentaires pour s'acquitter de l'audience d'intérêt public concernant l'Afghanistan et donner suite aux demandes connexes en Cour fédérale.

Le tableau des tendances en matière de dépenses du ministère ci-dessous illustre bien les tendances liées aux dépenses de la Commission de 2007-2008 à 2014-2015. Pour la période 2007-2008 à 2009-2010, les dépenses totales comprennent les dépenses réelles au cours de la période depuis l'ensemble des crédits parlementaires, y compris les ajustements liés aux reports. Pour les périodes 2010-2011 à 2014-2015, les dépenses totales correspondent aux dépenses planifiées. L'augmentation des dépenses au cours de la période 2008-2009 à 2010-2011 est attribuable aux frais supplémentaires qu'il a fallu prévoir pour mener l'audience d'intérêt public et pour donner suite aux demandes en Cour fédérale.

### Plan d'action économique du Canada

La Commission n'a pas reçu de financement dans le cadre du Plan d'action économique du Canada.

### Tendances en matière de dépenses du ministère



### 2010-11 Affectation des fonds par activités de programme

Le financement servira à l'activité de programme touchant le règlement des plaintes et aux services internes.

## Concilier droits à la vie privée et intérêt public

En 2009, la Commission est devenue membre d'un groupe de travail comptant un certain nombre de représentants d'autres tribunaux administratifs. Ce groupe de travail a établi des protocoles approuvés par le Forum pour les présidents des tribunaux administratifs fédéraux au sujet de l'affichage de décisions sur les sites Web et de la protection des renseignements personnels qui s'y trouvent. La mise en œuvre de ces protocoles assurera une plus grande uniformité dans les démarches que préconisent les tribunaux, ce qui donne suite à une observation antérieure du bureau du Commissaire à la protection de la vie privée au sujet du manque d'uniformité.

La Commission s'est également jointe à trois autres tribunaux et a obtenu le statut d'intervenant dans un dossier devant la Cour fédérale. Ce dossier met en cause d'importantes questions juridiques. Un particulier conteste le droit d'un tribunal indépendant et prescrit par la loi (en l'occurrence la Commission de la fonction publique) de divulguer des renseignements personnels dans le cadre d'une enquête ou en rendant un rapport public. À titre d'intervenants, la Commission et les trois autres tribunaux pourront offrir un appui et une perspective précieux à la cour dans son évaluation et ses décisions touchant les questions soulevées dans le cadre de cette demande; ils aideront aussi à évaluer les conséquences plus générales des présentations des parties et du Commissaire à la protection de la vie privée.

## Planification des ressources humaines

L'efficacité de la Commission est attribuable, en grande partie, à son personnel chevronné et stable. Mais à l'instar d'autres micro-organismes, il est difficile de maintenir ses employés en poste, car dans l'ensemble, la taille et l'horizontalité de l'organisation n'offrent pas beaucoup d'occasions de promotion. La Commission continuera d'accorder une grande importance à une planification efficace des ressources humaines, à prévoir le roulement éventuel du personnel et à formuler des stratégies de dotation pour faire en sorte que les connaissances soient conservées et que les postes vacants soient adéquatement comblés, le plus rapidement possible.

La Commission compte déjà un plan de ressources humaines viable qui tient compte des impératifs en matière de fonctionnement et de ressources humaines de la Commission en sa qualité de micro-organisme au sein de l'appareil gouvernemental fédéral. Elle mettra toutefois à jour ce plan en 2010-2011 et veillera à ce qu'il s'aligne sur les priorités du renouvellement de la fonction publique. Voici quelques-unes des priorités : se doter d'un effectif représentatif, favoriser les occasions d'apprentissage et de perfectionnement, respecter l'usage des langues officielles dans le lieu de travail et dans la prestation de services au public et assurer un régime de gestion des ressources humaines convenable afin d'appuyer toutes les étapes, notamment le recrutement, la dotation, l'apprentissage, la promotion et le développement des aptitudes au leadership.

## Analyse des risques

### Capacité et rapidité d'exécution

La Commission s'attaque toujours à des dossiers de plus en plus complexes et bien souvent de nature unique dans le cadre de ses enquêtes sur des plaintes diversifiées au nombre imprévisible pour inconnue et ingérence. Ces enquêtes exigent d'effectuer de longues recherches ardues, de recueillir des données et d'effectuer une analyse détaillée d'éléments de preuve volumineux présentés par écrit et de vive voix par des personnes se trouvant au Canada et à l'étranger. Ces activités ont une incidence sur la durée des enquêtes, les ressources et les délais requis pour préparer les rapports intermédiaires et finales, de même que sur les coûts généraux. Lorsque les enquêtes mènent à la décision de tenir une audience publique, le processus est davantage compliqué et coûteux. La Commission compte peaufiner davantage son chemin critique et trouver d'autres applications technologiques éventuelles et d'autres options de gestion et d'administration de dossiers afin d'utiliser encore plus efficacement les ressources et de simplifier les processus.

### Ressources

La Commission n'a pas les ressources nécessaires lui permettant de mener des audiences d'intérêt public à grande échelle. Avant 2008-2009, la Commission avait mené une audience d'intérêt public qui avait coûté environ 100 000 \$, somme qui a été acquittée à même les ressources existantes. Le coût estimatif de l'audience d'intérêt public concernant le traitement des détenus en Afghanistan dépassait toutefois les ressources existantes de la Commission. Par conséquent, la Commission a demandé et obtenu des fonds supplémentaires qui s'échelonnaient sur trois années, soit jusqu'à 2010-2011 afin de s'acquitter des coûts ponctuels de l'audience d'intérêt public et des contestations en Cour fédérale qui en découlaient. Si la Commission devait s'occuper d'autres audiences d'intérêt public d'envergure à l'avenir, elle devrait, une fois de plus, obtenir des fonds supplémentaires. Si cette tendance se maintenait, il faudrait envisager un jour de revoir ses niveaux de référence.

### Collaboration

La Commission poursuivra ses discussions sur une base régulière avec le grand prévôt des Forces canadiennes et des cadres dirigeants de la police militaire afin d'examiner des dossiers, y donner suite et les régler, de même que pour renforcer davantage le processus de règlement des plaintes. Les recommandations contenues dans les rapports intermédiaire et final sur les enquêtes de la Commission n'ont aucune force exécutoire pour les Forces canadiennes et le MDN. La Commission compte toujours favoriser de bonnes relations de travail afin de faciliter la réalisation d'enquêtes et d'accroître les chances de voir les recommandations se faire accepter et appliquer.

La Commission maintiendra aussi ses relations de travail mutuellement bénéfiques avec d'autres ministères et organismes gouvernementaux, des associations professionnelles et des affiliations intra-gouvernementales afin de trouver des solutions pratiques à des questions fonctionnelles et administratives communes.

Priorités fonctionnelles	Type	Liens au résultat stratégique	Description
			meilleure appréciation et compréhension de son mandat et du processus de règlement des plaintes, la Commission poursuivra son programme de sensibilisation dans les bases des Forces canadiennes. Ces visites des bases permettent aux intervenants de mieux apprécier la Commission et son fonctionnement et permettent à la Commission de mieux comprendre les nombreux défis de la police militaire.
Améliorer la gouvernance	Permanent	Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont formulées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	La Commission veillera à assurer la gestion judicieuse des ressources qui lui ont été confiées, y compris les fonds supplémentaires qu'elle a reçus pour mener l'audience d'intérêt public sur l'Afghanistan et donner suite aux contestations en Cour fédérale. La planification et la divulgation de comptes seront davantage alignées sur l'architecture des activités de programme. Il sera question avant tout de mettre la dernière main au cadre d'évaluation du rendement afin de permettre la bonne évaluation des enquêtes qui ont eu lieu et des résultats obtenus.



systémiques plus larges, telles que la nécessité d'établir de nouvelles politiques, procédures, plans de formation ou mesures de supervision ou d'améliorer ceux-ci. Un processus de règlement des plaintes efficace et l'adoption des recommandations pour les améliorations, le cas échéant, contribueront à promouvoir et à assurer les normes de conduite professionnelle les plus rigoureuses de la part de la police militaire.

## Contribution des priorités aux résultats stratégiques

Priorités fonctionnelles	Type	Liens au résultat stratégique	Description
Accroître l'efficacité du programme de règlement des plaintes	Permanent	Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont formulées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	La Commission n'a aucune prise sur les plaintes qu'elle reçoit ni sur la quantité de plaintes qui lui sont présentées, leur complexité et la taille de l'enquête qui s'ensuit. Par conséquent, la Commission doit continuer de peaufiner la planification et l'exécution de ses enquêtes. Des enquêtes menées rapidement et à fond donneront, au besoin, des recommandations utiles de changements à la conduite de la police militaire (y compris le règlement de questions stratégiques) qui sont acceptées et adoptées. De plus, la Commission collaborera toujours avec le chef d'état-major, le grand prévôt des Forces canadiennes, le grand prévôt adjoint (Normes professionnelles) et d'autres intervenants afin de favoriser un milieu qui soutient l'acceptation et la mise en œuvre de recommandations. Pour promouvoir une



**Résultat stratégique :** Les plaintes pour inconduite concernant des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont formulées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.

Indicateurs de rendement		Cibles	
Pourcentage de recommandations découlant d'une enquête sur une affaire d'inconduite ou d'ingérence acceptée par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes.	Pourcentage d'enquêtes concernant des plaintes pour inconduite ou pour ingérence réglées dans les délais prévus fixés par le président de la Commission	70 %	
	Pourcentage de membres ayant fait l'objet de mesures correctrices ou d'améliorations apportées aux politiques et aux procédures de la police militaire par suite d'enquêtes menées par la Commission pour inconduite ou ingérence.	70 %	
	Nombre de présentations données sur le mandat, le rôle et les responsabilités de la Commission	10	

Activité de programme	Dépenses prévues * (millions de dollars)	Dépenses planifiées (millions de dollars)		Un Canada en sécurité	Services internes	Total
		2010-11	2011-12	2012-13	Un Canada en sécurité	
Programme de règlement des plaintes	3,1	2,7	1,5	1,5	2,0	5,1
Programme de règlement des plaintes						4,7
						3,5
						3,5

\* Il s'agit d'une estimation des coûts jusqu'à la fin de l'exercice et comprend le financement de programme permanent, notamment les sommes reportées à un exercice ultérieur et les fonds supplémentaires reçus pour acquitter les frais liés à l'audience d'intérêt public et les actions en justice connexes relativement au transfert de détenus en Afghanistan.

Les priorités demeurent inchangées par rapport à l'exercice précédent. Assurer l'exécution plus efficace du programme de règlement des plaintes aura pour effet de mener à bien plus rapidement des enquêtes qui confirment la bonne conduite de la police militaire ou qui permettront de formuler des recommandations qui seront acceptées et adoptées par le ministère de la Défense nationale ou les Forces canadiennes afin d'apporter des améliorations. Il peut s'agir de recommandations sur les occasions d'améliorer la conduite des policiers militaires en répondant aux besoins de divers dossiers ou des questions

## 1.2 Résumé de la planification

### Ressources financières (en millions de dollars)

On retrouve au tableau des ressources financières ci-dessous un résumé des dépenses prévues de la Commission au cours des trois prochaines années financières.

2010-11	2011-12	2012-13
4,7 \$	3,5 \$	3,5 \$

Les dépenses prévues sont présentées dans le tableau ci-dessous de manière à mieux indiquer la façon dont les sommes seront déboursées.

Programme permanent	2010-11	2011-12	2012-13
Dépenses liées à l'audience d'intérêt public et aux actions en justice concernant le transfert de détenus en Afghanistan	3,5 \$	3,5 \$	3,5 \$
	1,2 \$	0,0 \$	0,0 \$

### Ressources humaines (ETP)

On retrouve au tableau des ressources humaines ci-dessous un résumé des ressources humaines prévues pour la Commission au cours des trois prochaines années financières.

2010-11	2011-12	2012-13
21	19	19

Les ETP prévus sont présentés dans le tableau ci-dessous de manière à mieux indiquer la façon dont on prévoit s'en servir.

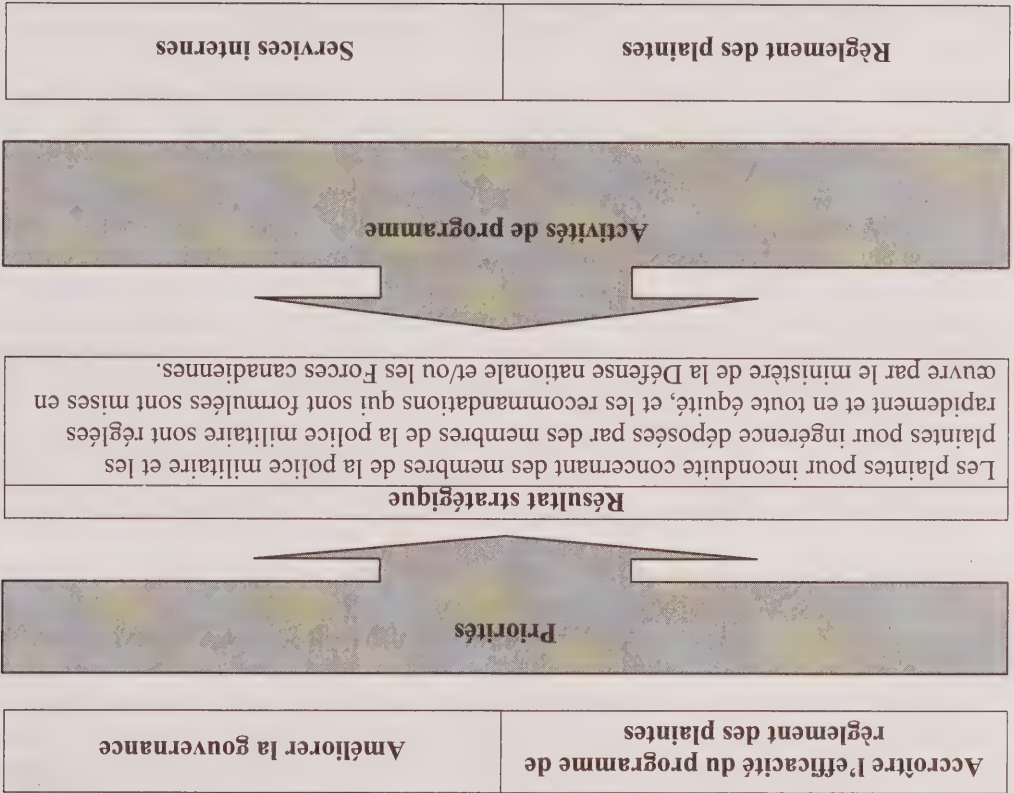
Programme permanent	2010-11	2011-12	2012-13
ETP liés à l'audience d'intérêt public et aux actions en justice concernant le transfert de détenus en Afghanistan	2	0	0

## Résultat stratégique

Pour réaliser efficacement son mandat, la Commission alignera ses activités sur le résultat stratégique suivant : Les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire et les plaintes pour ingérence déposées par des membres de la police militaire sont réglées rapidement et en toute équité, et les recommandations qui sont formulées sont mises en œuvre par le ministère de la Défense nationale et/ou les Forces canadiennes.

## Architecture des activités de programme

Le diagramme suivant illustre les liens existants entre les activités de programme, les priorités et le résultat stratégique.



## 1.1 Renseignements sommaires

### Raison d'être

La Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission) a été établie le 1<sup>er</sup> décembre 1999 par le gouvernement du Canada afin d'assurer une surveillance civile autonome de la police militaire des Forces canadiennes. Elle a été créée à la suite d'une modification à la partie IV de la *Loi sur la défense nationale*. Le rôle de la Commission est d'assurer une meilleure responsabilité à l'égard du public de la part de la police militaire et de la chaîne de commandement concernant les enquêtes menées par la police militaire.

### Responsabilités

Toute personne, y compris un civil, peut déposer une plainte pour inconduite d'un policier militaire, même les personnes qui ne sont pas directement touchées par l'objet de la plainte. Ces plaintes font d'abord l'objet d'une enquête de la part du GPEC, et la Commission surveille cette enquête. La Commission peut, à tout moment au cours de l'enquête du GPEC, assumer la responsabilité de l'enquête ou exiger une audience publique si la Commission estime qu'elle est dans l'intérêt public. Un plaignant peut demander que la Commission examine la plainte s'il est insatisfait des résultats de l'enquête du GPEC ou de son traitement. Le policier militaire qui est chargé de mener ou de superviser une enquête peut également se plaindre en cas d'ingérence dans le cadre d'une de ses enquêtes. Les plaintes pour ingérence relèvent strictement de la compétence de la Commission.

La Commission veille à ce que le processus de plaintes contre la police militaire soit accessible, transparent et équitable pour toutes les parties concernées. Dans son examen des plaintes pour ingérence ou inconduite, la Commission formule des recommandations sur les améliorations possibles, que ce soit au sujet de la conduite de policiers militaires particuliers ou de questions systémiques telles que les politiques et les procédures régissant la conduite de tous les policiers. Une fois en vigueur, ces mesures contribueront à maintenir les normes d'éthique professionnelles les plus rigoureuses ainsi qu'à assurer l'intégrité des enquêtes de la police militaire. Tous les membres des Forces canadiennes, et à la limite l'ensemble des Canadiens, ont l'assurance de bénéficier du meilleur service policier militaire qui soit grâce à l'exécution efficace de l'activité de surveillance par la Commission.

La Commission est un micro-organisme. Située à Ottawa, la Commission compte actuellement 19 employés à temps plein (ETP) planifiés et jouit d'un budget de programme de 3,4 millions de dollars. En raison de l'audience d'intérêt public et de la demande de la Cour fédérale, la Commission a demandé et reçu cinq millions de dollars supplémentaires (1,2 million de dollars au cours de l'année financière 2008-2009; 2,6 millions de dollars en 2009-2010; 1,2 million en 2010-2011) et une allocation de trois ETP pour 2009-2010 et de deux autres pour 2010-2011.

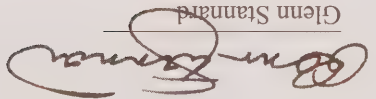
La Commission est redevable au Parlement par l'intermédiaire du ministre de la Défense nationale.





## Section I - Aperçu

C'est un honneur pour moi d'avoir été nommé président intérimaire de la Commission le 11 décembre 2009. Dans ce rôle, je suis résolu à faire progresser le travail important de la Commission.



Glenn Stannard  
Président intérimaire

## Mot du président intérimaire

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011* de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire (la Commission). On décrit dans le présent rapport ce que la Commission prévoit entreprendre aux cours des trois prochaines années dans le cadre de l'exécution de son mandat, qui est d'assurer une surveillance civile indépendante de la police militaire des Forces canadiennes. On compte ce qui suit parmi les plans et les priorités :

- assurer une plus grande responsabilisation de la part de la police militaire et de la chaîne de commandement par rapport aux enquêtes de la police militaire;
- promouvoir et assurer les normes de conduite les plus élevées chez les policiers militaires dans l'exécution de leurs fonctions policières;
- dissuader toute ingérence dans les enquêtes de policiers militaires.

En mettant en œuvre ces plans et priorités, la Commission poursuivra sa collaboration avec le grand prévôt des Forces canadiennes (GPFC), les policiers militaires, nos partenaires et nos intervenants.

La Commission a atteint un jalon important en 2009, notamment la célébration de son 10<sup>e</sup> anniversaire. Ses efforts au cours des dix dernières années ont permis de réaliser des progrès importants et ont donné lieu à de grandes réalisations en ce qui concerne la surveillance efficace, y compris ce qui suit :

- l'amélioration de la transparence et de l'imputabilité de la Commission;
- la simplification et la modernisation des opérations de la Commission;
- la relation de travail de la Commission avec la Défense nationale, les dirigeants de la police militaire et ses partenaires et intervenants s'est resserrée.

Au cours des dix prochaines années, le milieu fonctionnel de la Commission sera toujours complexe et rempli de défis. Les examens de dossiers en cours et de nouveaux dossiers se poursuivront selon les chemins critiques établis. La Commission poursuivra ses efforts de sensibilisation auprès de la police militaire et d'autres collectivités. Elle adoptera également des mesures pratiques visant à améliorer sa transparence, son imputabilité et sa gestion judiciaire des ressources.

En ce qui a trait à l'audience d'intérêt public sur l'Afghanistan et des plaintes au sujet du transfert de détenus déposées par Amnistie internationale Canada et l'Association des libertés civiles de la Colombie-Britannique, la Commission s'est fixée un objectif du début de 2010 pour la production de documents et du mois de mars 2010 pour la reprise des audiences. Il faut reconnaître l'importante contribution du personnel de la Commission aux fonctions de l'organisation. Son professionnalisme et ses efforts dévoués ont permis à la Commission de concilier efficacement un nombre imprévisible de dossiers diversifiés aux priorités changeantes et d'autres charges de travail fort lourdes.





# Table des Matières

Mot du président intérimaire.....	1
<b>SECTION I - APERÇU.....</b>	<b>3</b>
1.1 Renseignements sommaires.....	5
Raison d'être.....	5
Responsabilités.....	5
Résultat stratégique.....	6
Architecture des activités de programme.....	6
1.2 Résumé de la planification.....	7
<b>SECTION II - ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE.....</b>	<b>15</b>
2.1 Résultat stratégique.....	17
<b>SECTION III - RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES.....</b>	<b>23</b>
3.1 Autres sujets d'intérêt – Organigramme.....	25
3.2 Autres sujets d'intérêt – Comment communiquer avec nous.....	26

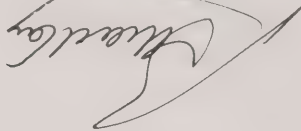


**Commission d'examen des  
plaintes concernant la police  
militaire**

**2010-2011**

**Budget des dépenses**

**Rapport sur les plans et les priorités**



**L'honorable Peter Gordon MacKay, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale**

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.
- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-64  
ISBN : 978-0-660-64810-1





## **Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada**

**Budget des dépenses**  
**2010-2011**

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# NAFTA Secretariat – Canadian Section

2010–11  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-94  
ISBN: 978-0-660-64811-8



NAFTA Secretariat -  
Canadian Section

Secrétariat de l'ALÉNA -  
Section canadienne

## 2010 – 11 Estimates

### Part III - Report on Plans and Priorities

A stylized, handwritten signature in blue ink, consisting of a series of loops and a long horizontal stroke.

---

**The Honourable Peter Van Loan**  
Minister of International Trade

Canada 





## Table of Contents

Minister's Message .....	1
Section I – Agency Overview .....	2
Raison d'être .....	2
Responsibilities .....	2
Strategic Outcome and Program Activity Architecture .....	2
Planning Summary .....	3
Financial Resources .....	3
Human Resources .....	3
Contribution of Priorities to Strategic Outcomes .....	5
Risk Analysis .....	6
Expenditure Profile .....	6
Voted and Statutory Items .....	8
Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....	9
Program Activity 1: Administration of International Trade Dispute Settlement	
Mechanisms .....	9
Program Activity Summary .....	10
Planning Highlights .....	10
Benefits for Canadians .....	10
Program Activity 2: Internal Services .....	11
Program Activity Summary and Planning highlights .....	11
How to Contact Us .....	12



## Minister's Message

As a trading nation, Canada's continued prosperity depends on the secure, predictable and enhanced market access provided by trade agreements such as the North American Free Trade Agreement (NAFTA). NAFTA is now one of the largest free trade areas in the world and has a total market place of some 444 million consumers. Since 1993 and prior to the global economic crisis, Canada's trade in merchandise with its NAFTA partners has more than doubled to reach C\$626.3 billion in 2008. Over that same period, Canada-U.S. trade has more than doubled and the North American economy has doubled in size.

Canada's economic prosperity will continue to be defined by its success in an increasingly integrated international market, especially in North America. Increased competitiveness pressures and the recent economic downturn makes it all the more important to work together to foster the return of economic growth for our economies. Moving forward, Canada will build on achievements to continue the removal of barriers to the free flow of trade and investment.

Exporters and investors are far more likely to engage in international commerce when they have access to impartial dispute settlement mechanisms should disagreements arise. The NAFTA Secretariat, Canadian Section, administers the mechanisms specified under the NAFTA to resolve trade disputes between national industries and/or governments in a timely and impartial manner.

In 2010-2011, the NAFTA Secretariat, Canadian Section, will continue to foster better collaboration with delivery partners in order to improve administrative support to panels and committees. As well, it will continue with its information management undertakings to meet its business needs and legal requirements. Further, it will review the sustainability of its infrastructure to meet its information technology and physical assets needs. These steps will allow it to continue to offer services of the highest quality in the management of international trade dispute settlement mechanisms for years to come.



---

The Honourable Peter Van Loan  
Minister of International Trade

## Section I – Agency Overview

### Raison d'être

The NAFTA Secretariat's corporate purpose is to maintain a high level, impartial and independent service in the administration of the dispute settlement provisions of the North American Free Trade Agreement, in order to help preserve the benefits of free trade for all stakeholders.

### Responsibilities

The NAFTA Secretariat, Canadian Section is an independent agency created in 1994 under the *North American Free Trade Agreement Implementation Act*. Its principle responsibility is to administer the dispute settlement provisions in NAFTA Chapters 19 and 20. It also supports the ministerial-level Free Trade Commission in these matters and participates in the Chapter 19 Working Group. The Canadian Section's mandate was expanded in 1997 and again in 2002 to include the administration of dispute settlement provisions in Canada's Free Trade Agreements with Israel, Chile and Costa Rica.

The Canadian Section is funded by Parliament through a program expenditures vote and it reports to Parliament through the Minister of International Trade.

Additional information on the background and operations of the NAFTA Secretariat may be found at the Secretariat's Internet sites: [www.nafta-sec-alena.org](http://www.nafta-sec-alena.org) and [www.nafta-alena.gc.ca](http://www.nafta-alena.gc.ca)

### Strategic Outcome and Program Activity Architecture

The following table illustrates the NAFTA Secretariat, Canadian Section's strategic outcome and program activities.

<b>Strategic Outcome</b>	A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.	
<b>Program Activity</b>	Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms	Internal Services

## Planning Summary

### Financial Resources

The table below provides a summary of the total planned spending for the NAFTA Secretariat, Canadian Section for the next three fiscal years.

#### Financial Resources (\$ thousands)

2010–11	2011–12	2012–13
3,051	3,051	3,051

### Human Resources

The table below provides a summary of the total planned human resources for the NAFTA Secretariat, Canadian Section for the next three fiscal years.

#### Human Resources (Full-Time Equivalent - FTE)

2010–11	2011–12	2012–13
12	12	12

The following table shows the contribution of the departmental strategic outcome to the whole-of-government results. It also lists the performance indicators and targets for the Canadian Section strategic outcome. Finally, it provides the results expected of the two program activities as well as the planned spending for each of them over the next three years. As shown in the Main Estimates, the Canadian Section planned spending is approximately \$3.051 million. It is expected to remain stable over the next three fiscal years.



**Strategic Outcome:** A highly efficient, impartial and rules-based international trade dispute resolution process that benefits Canadian exporters to NAFTA countries, as well as NAFTA country exporters doing business in Canada.

Performance Indicators		Targets				
Perception of institutional independence and increased confidence by participants of the integrity of the dispute settlement process.		At least 80 % or more of clients are satisfied that the NAFTA Secretariat, Canadian Section, administers the dispute settlement provisions in a manner that ensures unbiased administrative processes, equity and fairness.				
Consistent and immediate availability of accurate, complete and relevant information to support panel proceedings.		At least 80% or more of clients are satisfied with the information support provided to them				
Quality of procedural advice and guidance provided to panelists and participants on dispute settlement procedures.		At least 80% or more of clients are satisfied with the procedural advice and guidance provided to them.				
Program Activity <sup>(1)</sup>	Expected Results	Forecast Spending (\$, 000) 2010-11	Planned Spending (\$, 000)			Alignment to Government of Canada Outcomes
			2011-12	2012-13	2013-14	
Administration of international trade dispute settlement mechanisms	improved support to panels and committees					A Strong and Mutually Beneficial North American Partnership
	unbiased and equitable administrative processes	1,815	1,711	1,711	1,711	
	increased national and international collaborations					
Internal Services	improved management practices and continuous learning					
	corporate culture that ensures transparency in management processes	1,200	1,340	1,340	1,340	
<b>Total</b>		<b>3,015</b>	<b>3,051</b>	<b>3,051</b>	<b>3,051</b>	

1. For a description of the program activities, access the Main Estimates at:  
<http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20092010/me-bd/FACT-AEC1-eng.asp#bm06>

### Contribution of Priorities to Strategic Outcomes

The Canadian Section has identified its operational and management priorities that will contribute to the achievement of its strategic outcome over the next three years. These priorities are summarized in the following table.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
1. Provide support to panels and committees	Ongoing	SO 1	The major tasks are case management and administrative, technical and logistical support to panels and committees, including the administration of a court-like registry at a level comparable to other registries of superior courts of record in Canada.
2. Foster collaboration with delivery partners in the administration of trade disputes	Ongoing / New	SO 1	<p>The Canadian Section will continue its collaborative endeavour with the other national sections in joint policy and systems development as well as in the joint administration of dispute settlement panels.</p> <p>To this end, the Canadian Section, in collaboration with our counterparts in the U.S. and Mexico, will undertake a feasibility study to implement an e-filing pilot system aimed at further improving the panel review process.</p>
Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
3. Management of corporate agenda	Ongoing	SO 1	<p>To ensure continued effectiveness in its operations, the Canadian Section will build on its past initiatives to strengthen accountability and the management and development of its human resources.</p> <p>This year, the Canadian Section will follow-up on the results of the 2009 Capacity Assessment to enhance its internal capacity by leveraging the organizational structures and service delivery models of other micro agencies.</p> <p>The Canadian Section will continue its work to fully implement its new information management policy in line with the Treasury Board initiative.</p>

## **Risk Analysis**

The Canadian Section faces a number of on-going challenges in delivering its mandate:

- In administering the NAFTA dispute settlement system, it is necessary to maintain effective working relationships with the U.S. and Mexican Sections of the Secretariat notwithstanding differing legal, administrative and cultural practices and traditions. This challenge is met through regular contact and the development of strong cooperative relationships aimed at reaching consensus and finding common approaches to administrative and other matters.
- As a micro agency, the Canadian Section must manage increased reporting requirements and respond to other central agency initiatives with limited resources. In particular, the Canadian Section does not always have the necessary expertise in-house and may not have sufficient resources to handle the work load during peak reporting periods. To address these challenges, the Canadian Section has entered into shared services agreements with other agencies and departments for certain activities (human resources support services, financial systems and employee assistance program) and may use contract help during peak periods.

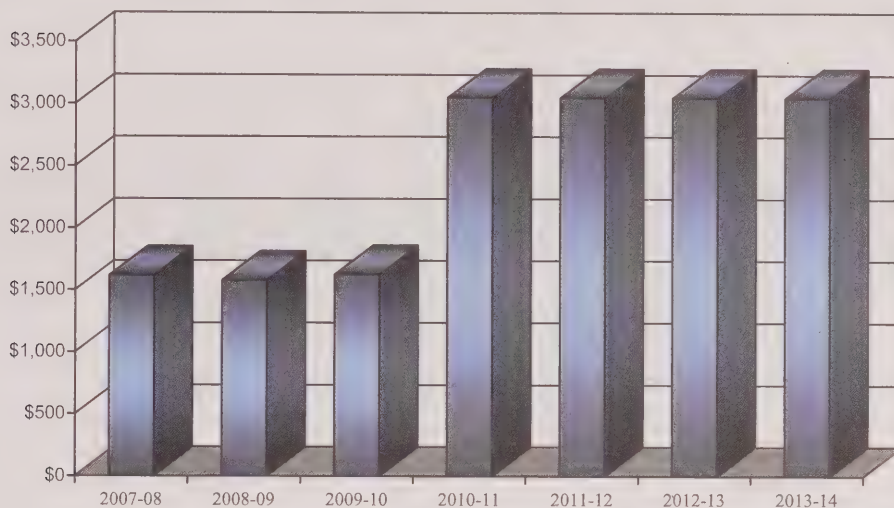
## **Expenditure Profile**

The expenditure profile of the Canadian Section of the NAFTA Secretariat can vary from year-to-year and future spending trends are difficult to predict. This is because the costs associated with delivery of its program fluctuate with the number of dispute settlement cases that are filed. In 2010-2011, for example, it is expected that the case load will remain low.

The government is nevertheless required under NAFTA and Canadian legislation to maintain the dispute settlement system and be ready for new cases as they arise. This includes management of the dispute settlement case registry and the NAFTA Secretariat web site, both of which are the responsibility of the Canadian Section on behalf of the Secretariat, as well as the provision of information to governments and the public on an on-going basis. The corporate expenses associated with the management of the agency itself are on-going.

Against this background, for the 2010-11 fiscal year, the Canadian Section plans to spend \$3.051 million to meet the expected results of its program activities and contribute to its strategic outcome. Its Operating Budget for 2008-2009 was \$3.004 million, while the actual spending was \$1.578 million. For 2009-2010, the projected spending is \$1.625 million. As well, this level of spending trend will remain relatively stable during the next three planning periods.

The figure below shows the Canadian Section's spending trends from 2007-08 to 2013-14 (\$ thousands).



#### 2010-11 Allocation of funding by Program Activity (\$ thousands)



### Voted and Statutory Items

The following table illustrates the way in which Parliament approved the Canadian Section resources.

**Voted and Statutory Items displayed in the Main Estimates**  
(\$ thousands)

<b>Vote # or Statutory Item (S)</b>	<b>Truncated Vote or Statutory Wording</b>	<b>2009-10 Main Estimates</b>	<b>2010-11 Main Estimates</b>
50	Program expenditures	2,827	2,858
(S)	Contributions to employee benefit plans	188	193
<b>Total</b>		<b>3,015</b>	<b>3,051</b>



## Section II – Analysis of Program Activities by Strategic Outcome

The NAFTA Secretariat, Canadian Section, has two program activities:

- administration of international trade dispute settlement mechanisms; and
- internal services

The following sub-sections describe the program activities and identify the expected results, performance indicators and targets associated with them. Additionally, information on financial and non-financial resources is presented for each program activity explaining how the Canadian Section fulfills its mandated responsibilities and performance commitments.

### Program Activity 1: Administration of International Trade Dispute Settlement Mechanisms

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Improved administrative support to panels and committees to ensure a just, speedy and cost effective dispute settlement process.	Consistent and immediate availability of accurate, complete and relevant information to support panel proceedings.	At least 80% or more of clients indicating that they are fully satisfied with the information support provided to them.
	Quality of procedural advice and guidance provided to panelists and participants on dispute settlement procedures.	At least 80% or more of clients are satisfied with the procedural advice and guidance provided to them.
Foster effective collaboration in the administration of panel and committee proceedings between delivery partners.	Extent of cooperation and joint undertakings with other national sections in the administration of panel proceedings.	Harmonized administrative practices.
	Effective participation in the NAFTA Chapter 19 Operation Working Group Meetings to influence outcomes.	Active participation.

The following table shows information on planned spending on financial and human resources associated with our key program activity over the coming three-year period.

Financial Resources (\$ thousands)			Human Resources (FTEs)		
2010–11	2011–12	2012–13	2010–11	2011–12	2012–13
1,711	1,711	1,711	6	6	6

### Program Activity Summary

This is the key program activity of the Canadian Section, which includes procedural advice and guidance, case management, administrative, technical and logistical support to panels and committees and collaboration with the U.S. and Mexican Sections in the joint administration of panels as well as in the joint development of policies and programs aimed at uniform practices.

### Planning Highlights

In order to achieve the expected results, the Canadian Section will continue its collaborative endeavours with the other national sections in the administration of panels as well as in joint development of policies and programs aimed at facilitating the operations of the dispute resolution process. During the planning period, we will also continue to provide improved support to panels in the areas of case management and procedural guidance. As well, we will continue to improve on our administrative, technical and logistical support in the administration of trade disputes. Additionally, the Canadian Section, in collaboration with the Mexican, the U.S. Section and the NAFTA Chapter 19 Working Group, will carry out a feasibility study to implement an e-filing system.

### Benefits for Canadians

As one of the world's most active trading nations, Canada benefits immensely from the existence of agreements to govern trade and especially, the resolution of trade disputes. The dispute settlement mechanism, which the NAFTA Secretariat administers, underscores the rule of law and makes the trading system more secure and predictable. Exporters and investors are far more likely to engage in international commerce when they have access to an impartial dispute settlement mechanism and services, should disagreements arise.

## Program Activity 2: Internal Services

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of programs and other corporate obligations of an organization. These groups are: Management and Oversight Services; Communications Services; Legal Services; Human Resources Management Services; Financial Management Services; Information Management Services; Information Technology Services; Real Property Services; Materiel Services; Acquisition Services; and Travel and Other Administrative Services. Internal Services include only those activities and resources that apply across an organization and not those provided specifically to a program.

The following table shows information on planned spending on financial and human resources associated with Internal Services over the coming three-year period.

Financial Resources (\$ thousands)			Human Resources (FTEs)		
2010–11	2011–12	2012–13	2010–11	2011–12	2012–13
1,340	1,340	1,340	6	6	6

## Program Activity Summary and Planning highlights

The Canadian Section is committed to strengthening its management practices in order to advance its management priorities. The Canadian Section is also dedicated to support the government wide priorities by promoting organizational accountability and transparency. The highlights of the Internal Services program activity include continued focus on implementing the organizational changes that have resulted from the recently completed capacity assessment review. Specifically, the Canadian Section will focus on the organizational delivery models and on the governance structure aimed at delivering services in a cost effective and efficient manner. Further, the Canadian Section will continue to implement its information management strategy and upgrade the infrastructure in the areas of information technology that promotes information safeguard and sharing as well as improved productivity.

## How to Contact Us

Office of the Secretary  
NAFTA Secretariat, Canadian Section  
90 Sparks Street, Suite 705  
Ottawa, Ontario  
K1P 5B4  
Tel: (613) 992-9388  
Fax: (613) 992-9392  
World Wide Web: <http://www.nafta-alena.gc.ca/>

## Pour nous joindre

Bureau du secrétaire  
Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne  
90, rue Sparks, pièce 705  
Ottawa (Ontario)  
K1P 5B4  
Téléphone : 613-992-9388  
Télécopieur : 613-992-9392  
Internet : <http://www.nafta-ALÉNA.gc.ca>



rend le système commercial plus sûr et prévisible. Les exportateurs et les investisseurs sont beaucoup plus susceptibles de prendre part à des échanges à l'échelle internationale lorsqu'ils ont accès à des services et à un mécanisme de règlement des différends impartial, en cas de litige.

### Activité de programme 2 : Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources qui s'appliquent à l'échelle de l'organisation et non celles destinées expressément à un programme.

Le tableau qui suit présente l'information sur les dépenses prévues en ce qui concerne les ressources financières et humaines associées aux services internes au cours des trois prochains exercices.

Ressources financières (en milliers de dollars)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	1 340	1 340	1 340
Ressources humaines (ETP)	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	6	6	6

### Résumé de l'activité de programme et points saillants de la planification

La Section canadienne est déterminée à améliorer ses méthodes de gestion afin de faire avancer ses priorités dans ce domaine. La Section canadienne est aussi résolue à appuyer les priorités du gouvernement en renforçant la responsabilité et la transparence de l'organisation. Dans le contexte de l'activité de programme des services internes, on continuera de faire porter les efforts sur la mise en œuvre des changements organisationnels, dans la foulée de la récente évaluation des capacités. Plus particulièrement, la Section canadienne se concentrera sur les modèles de prestation et sur la structure de gouvernance dans le but de fournir ses services de manière économique et efficace. Elle continuera également d'appliquer sa stratégie de gestion de l'information et de moderniser son infrastructure informatique afin de renforcer la protection des données, de faciliter la mise en commun de l'information et d'accroître la productivité.

Le tableau suivant présente les dépenses prévues au titre des ressources financières et humaines associées à l'activité de programme principale, pour les trois prochains exercices.

Ressources financières (en milliers de dollars)		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Ressources humaines (ETP)		6	6	6

Résumé de l'activité de programme

Dans le cadre de sa principale activité de programme, la Section canadienne fournit des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure, assure la gestion des dossiers, procure un soutien administratif, technique et logistique aux groupes spéciaux et aux comités et collabore avec les sections étasunienne et mexicaine aux fins de l'administration conjointe des groupes spéciaux et de la conception de politiques et de programmes visant à uniformiser les pratiques.

Points saillants de la planification

Pour atteindre les résultats escomptés, la Section canadienne poursuivra sa collaboration avec les autres sections nationales aux fins de l'administration des groupes spéciaux et de la conception de politiques et de programmes visant à faciliter le fonctionnement du mécanisme de règlement des différends. Au cours de la période de planification, nous continuerons aussi de nous employer à mieux soutenir les groupes spéciaux et les comités dans les domaines de la gestion de dossiers et de la prestation de conseils touchant les procédures. De plus, nous continuerons à améliorer le soutien administratif, technique et logistique apporté dans le cadre de l'administration des différends commerciaux. Par ailleurs, la Section canadienne, en collaboration avec les sections étasunienne et mexicaine et le Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA, entreprendra une étude de faisabilité en vue de l'implantation d'un système pilote de transmission des documents par voie électronique.

Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes

Faisant partie des nations commerçantes les plus actives du monde, le Canada tire d'immenses avantages des accords conclus pour régir le commerce et, en particulier, le règlement des différends commerciaux. Depuis la mise en place de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et de son successeur, l'Accord de libre-échange nord-américain, le Canada a enregistré une formidable croissance économique, qui a contribué à la création de milliers d'emplois pour les Canadiens et les Canadiennes et au renforcement de l'économie nationale. Le mécanisme de règlement des différends, que le Secréariat de l'ALENA administre, fait ressortir l'importance de la primauté du droit et

## Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA réalise deux activités de programme :

- administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux;
- services internes.

Les pages qui suivent décrivent ces activités de programme ainsi que les résultats escomptés, les indicateurs de rendement et les objectifs qui y sont associés. En outre, de l'information sur les ressources financières et non financières est présentée pour chaque activité de programme, afin d'exposer la façon dont la Section canadienne accomplit les responsabilités qui lui incombent et ses engagements en matière de rendement.

### Activité de programme 1 : Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux

Résultats escomptés de l'activité de programme	Indicateurs de rendement	Objectif
Améliorer le soutien administratif offert aux groupes spéciaux et aux comités afin d'assurer un processus de règlement des différends impartial, rapide et peu coûteux.	Accès constant et immédiat à des renseignements exacts, complets et pertinents à l'appui des procédures devant des groupes spéciaux.	Au moins 80 % des clients sont pleinement satisfaits du soutien documentaire qui leur est fourni.
Qualité des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure fournis aux membres des groupes spéciaux et aux participants à des procédures de règlement des différends.	Au moins 80 % des clients sont satisfaits des conseils et des éléments d'orientation qui leur ont été fournis au sujet des procédures.	Harmonisation des pratiques administratives.
Favoriser une collaboration efficace entre les partenaires d'exécution dans l'administration des procédures devant des groupes spéciaux et des comités.	Importance de la coopération et des projets conjoints avec les autres sections nationales aux fins de l'administration des procédures devant des groupes spéciaux.	Participation active.
Participation efficace aux délibérations du Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA afin d'exercer une influence sur les résultats de ses travaux.		

## Postes votés et législatifs

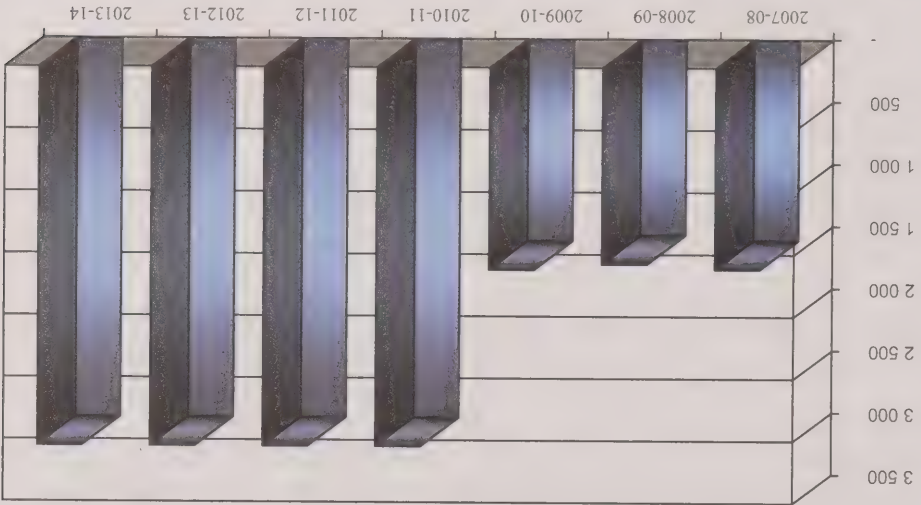
Le tableau suivant présente les crédits accordés par le Parlement à la section canadienne.

### Postes votés et législatifs du Budget principal des dépenses (en milliers de dollars)

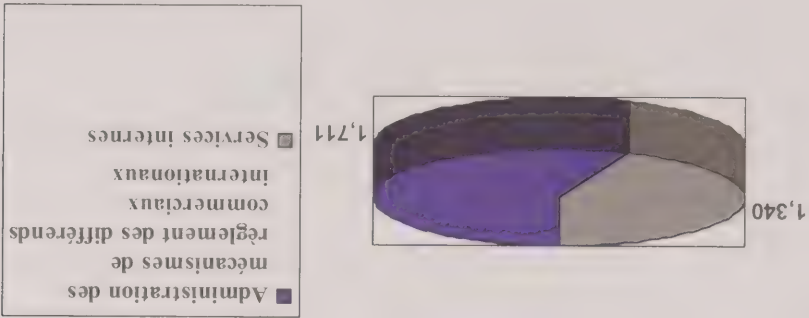
Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010	Budget principal des dépenses 2010-2011
50	Dépenses du Programme	2 827	2 858
(L)	Contributions au régime d'avantages sociaux des employés	188	193
Total		3 015	3 051

Dans ce contexte, pour l'exercice 2010-2011, la Section canadienne prévoit dépenser 3,051 millions de dollars pour atteindre les résultats escomptés de ses activités de programme et contribuer à la réalisation de son résultat stratégique. En 2008-2009, la Section canadienne a disposé d'un budget de fonctionnement de 3,004 millions de dollars, alors que ses dépenses réelles se sont élevées à 1,578 million de dollars. En 2009-2010, on prévoit que les dépenses s'élèveront à 1,625 million de dollars. Ce niveau de dépenses devrait demeurer relativement stable au cours des trois prochaines périodes de planification.

Le graphique qui suit présente les tendances des dépenses de la Section canadienne de 2007-2008 à 2013-2014 (en milliers de dollars).



Répartition du financement par activité de programme en 2010-2011 (en milliers de dollars)





## Analyse des risques

La Section canadienne fait face à un certain nombre de contraintes dans l'exécution de son mandat :

- L'administration du mécanisme de règlement des différends de l'ALENA rend nécessaire d'entretenir des relations de travail efficaces avec les sections étasunienne et mexicaine du Secrétariat, malgré certaines différences touchant les pratiques et traditions juridiques, administratives et culturelles. Cette difficulté est aplanie au moyen de contacts réguliers et d'une solide collaboration visant l'établissement de consensus et d'approches communes sur des questions administratives et autres.
- En tant que micro-organisation, la Section canadienne doit satisfaire à des exigences accrues en matière de rapports et donner suite aux autres initiatives des organismes centraux avec des ressources limitées. En particulier, la Section canadienne ne dispose pas toujours de l'expertise nécessaire à l'interne, ni de ressources suffisantes pour assumer la charge de travail durant les périodes de pointe de l'établissement de rapports. Pour surmonter ces contraintes, la Section canadienne a conclu des ententes de services partagés avec d'autres organismes et ministères concernant certaines activités (services de soutien des ressources humaines, systèmes financiers et programme d'aide aux employés) et peut avoir recours à des sous-traitants en période de pointe.

## Profil des dépenses

Le profil des dépenses de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA peut varier d'une année à l'autre, et les tendances futures en la matière sont difficiles à prédire. Cette situation est attribuable au fait que les coûts d'exécution du programme fluctuent en fonction du nombre de procédures de règlement des différends engagées. En 2010-2011, par exemple, on prévoit que le nombre de causes soumise demeurera bas.

Quoi qu'il en soit, le gouvernement demeure tenu, en vertu de l'ALENA et des lois canadiennes, d'assurer le bon fonctionnement du système de règlement des différends et d'être prêt à instituer les nouvelles affaires dès qu'elles sont présentées. À cette fin, il est notamment nécessaire de gérer le système de greffe relatif aux procédures de règlement des différends ainsi que le site Web du Secrétariat de l'ALENA, deux éléments dont la Section canadienne est chargée pour le compte du Secrétariat, et de continuellement fournir l'information pertinente aux gouvernements et au public. Des coûts opérationnels permanents sont aussi associés à la gestion de l'organisme lui-même.

## Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

La Section canadienne s'est fixée des priorités opérationnelles et des priorités de gestion qui contribueront à l'atteinte de son résultat stratégique au cours des trois prochains exercices. Ces priorités sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
1. Procurer un soutien aux groupes spéciaux et aux comités	Permanent	RS 1	Les principales tâches associées à cette priorité sont la gestion des dossiers ainsi que le soutien administratif, technique et logistique apporté aux groupes spéciaux et aux comités, ce qui comprend l'administration d'un greffe de type judiciaire, comparable à celui des cours supérieures du Canada.
2. Favoriser la collaboration avec les partenaires d'exécution dans l'administration des différends commerciaux	Permanent / Nouveau	RS 1	La Section canadienne poursuivra sa collaboration avec les autres sections nationales afin d'élaborer des politiques et des systèmes communs et d'administrer conjointement les groupes spéciaux chargés du règlement des différends. À cette fin, la Section canadienne, en collaboration avec sesendants aux États-Unis et au Mexique, entreprendra une étude de faisabilité en vue de l'implantation d'un système pilote de transmission des documents par voie électronique, dans le but d'améliorer encore davantage la procédure d'examen par des groupes spéciaux.
Priorités de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
3. Gérer les priorités organisationnelles	Permanent	RS 1	<p>Afin de continuer d'exercer ses activités de manière efficace, la Section canadienne fera fond sur ses initiatives antérieures pour renforcer la reddition de comptes ainsi que la gestion et le perfectionnement de ses ressources humaines.</p> <p>Au cours de l'exercice, la Section canadienne donnera suite aux résultats de l'évaluation des capacités internes en tirant parti des structures organisationnelles et des modèles de prestation des services d'autres très petits organismes.</p> <p>La Section canadienne poursuivra aussi ses efforts afin de mettre en œuvre dans son intégralité sa nouvelle politique sur la gestion de l'information, conformément à l'initiative du Conseil du Trésor.</p>

<b>Résultat stratégique</b> : Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.									
<b>Indicateurs de rendement</b>		<b>Objectifs</b>							
Institution perçue comme indépendante et confiance accrue des participants dans l'intégrité du processus de règlement des différends.		Au moins 80 % des clients estiment que la Section canadienne du Secréariat de l'ALENA administre les dispositions relatives au règlement des différends d'une manière qui assure la neutralité, l'équité et l'impartialité des procédures administratives.							
Accès constant et immédiat à des renseignements exacts, complets et pertinents à l'appui des procédures devant des groupes spéciaux.		Au moins 80 % des clients sont satisfaits du soutien documentaire qui leur est fourni.							
Qualité des conseils et des éléments d'orientation en matière de procédure fournis aux membres des groupes spéciaux et aux participants à des procédures de règlement des différends.		Au moins 80 % des clients sont satisfaits des conseils et des éléments d'orientation qui leur ont été fournis au sujet des procédures.							
<b>Activité de programme<sup>1</sup></b>	<b>Résultats escomptés</b>	<b>Prévisions des dépenses (en milliers de dollars)</b>	<b>Dépenses prévues (en milliers de dollars)</b>	<b>avec le secteur de résultat du gouvernement du Canada</b>	<b>Concordance</b>				
<b>Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux</b>	Soutien accru aux groupes spéciaux et aux comités	Procédures administratives impartiales et équitables	Intensification de la collaboration nationale et internationale	Méthodes de gestion améliorées et apprentissage continu	Culture organisationnelle propre à favoriser la transparence des processus de gestion				

## Sommaire de la planification

### Ressources financières

Le tableau ci-dessous présente un résumé des dépenses totales prévues de la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA pour les trois prochains exercices.

Ressources financières (en milliers de dollars)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013
3 051	3 051	3 051

### Ressources humaines

Le tableau suivant présente un résumé des ressources humaines prévues, au total, de la Section canadienne du Secréariat de l'ALÉNA pour les trois prochains exercices.

### Ressources humaines (équivalents temps plein – ETP)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
12	12	12

Le tableau qui suit présente la contribution du résultat stratégique de l'organisme à l'atteinte des résultats visés pour l'ensemble du gouvernement. Il énumère aussi les indicateurs de rendement et les objectifs associés au résultat stratégique de la Section canadienne. Enfin, il indique les résultats escomptés pour les deux activités de programme, ainsi que les dépenses prévues pour chacune d'elles au cours des trois prochains exercices. Comme l'indique le Budget principal des dépenses, les dépenses prévues de la Section canadienne s'élèvent à environ 3,051 millions de dollars. On s'attend à ce que ce montant demeure stable au cours des trois prochains exercices financiers.

## Section I – Survol de l'organisme

### Raison d'être

La raison d'être du Secrétariat de l'ALENA est d'assurer un service indépendant et impartial de haut niveau dans l'administration des dispositions de l'Accord de libre-échange nord-américain relatives au règlement des différends, afin de contribuer à préserver les avantages du libre-échange pour toutes les parties prenantes.

### Responsabilités

La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA est un organisme autonome qui a été créé en 1994 en vertu de la *Loi de mise en œuvre de l'Accord de libre-échange nord-américain*. La Section canadienne a pour principale responsabilité d'administrer les dispositions touchant le règlement des différends contenues dans les chapitres 19 et 20 de l'ALENA. Elle fournit aussi un appui à la Commission du libre-échange, qui est composée de représentants des pays parties ayant rang ministériel, et participe au Groupe de travail sur les questions relatives au chapitre 19 de l'ALENA. Le mandat de la Section canadienne a été élargi en 1997 et de nouveau en 2002 de manière à englober l'administration des processus de règlement des différends convenus dans les accords de libre-échange conclus par le Canada avec Israël, le Chili et le Costa Rica.

La Section canadienne est financée par le Parlement au moyen d'un crédit pour dépenses de programme et elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Commerce international.

On peut obtenir de plus amples renseignements sur l'histoire et les activités du Secrétariat de l'ALENA sur ses sites Internet : [www.nafta-sec-ALENA.org](http://www.nafta-sec-ALENA.org) et [www.nafta-alena.gc.ca](http://www.nafta-alena.gc.ca)

### Résultat stratégique et architecture des activités des programmes

Le tableau qui suit présente le résultat stratégique et les activités de programme de la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA.

Résultat stratégique	Activités de programme
Un processus de règlement des différends commerciaux internationaux hautement efficace, impartial et fondé sur des règles, bénéficiant aux entreprises canadiennes qui exportent vers les pays de l'ALENA ainsi qu'aux entreprises des pays de l'ALENA qui exportent au Canada.	Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux
	Services internes



## Message du ministre

Le Canada étant une nation commerçante, sa prospérité continue dépend de l'accès sûr, prévisible et accru aux marchés que lui procurent les accords commerciaux comme l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Ce dernier a créé l'une des plus vastes zones de libre-échange du monde, soit un marché de quelque 444 millions de consommateurs. Depuis 1993 et avant la crise économique mondiale, les échanges de marchandises entre le Canada et ses partenaires de l'ALENA a plus que doublé, atteignant une valeur de 626,3 milliards de dollars canadiens en 2008. Durant ce même intervalle, les échanges entre le Canada et les États-Unis ont plus que doublé et la taille de l'économie nord-américaine est devenue deux fois plus importante.

La prospérité économique du Canada continuera de dépendre de ses réussites sur un marché international de plus en plus intégré, surtout en Amérique du Nord. Étant donné les pressions croissantes de la concurrence et la récente régression de l'activité économique, il est d'autant plus important de concentrer les efforts en vue de favoriser une reprise de la croissance de nos économies. Dans l'avenir, le Canada prendra appui sur les progrès réalisés pour continuer d'éliminer les obstacles à la libre circulation des biens et services et des capitaux.

Les exportateurs et les investisseurs ont une probabilité beaucoup plus forte de prendre part au commerce international s'ils ont l'assurance, en cas de litige, d'avoir accès à un mécanisme impartial de règlement des différends. La Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA administre les mécanismes prévus dans l'ALENA pour le règlement impartial, dans les moindres délais, des différends commerciaux entre des industries nationales et/ou des gouvernements.

En 2010-2011, la Section canadienne du Secrétariat de l'ALENA continuera de favoriser une collaboration plus étroite entre les partenaires dans l'administration des différends commerciaux, afin d'améliorer le soutien administratif fourni aux groupes spéciaux et aux comités. En outre, elle poursuivra ses efforts de gestion de l'information afin de répondre aux besoins et de respecter les exigences juridiques des organisations. Elle examinera également son infrastructure afin de déterminer si elle lui permettra de répondre à ses besoins futurs sur le plan des technologies de l'information et du matériel. Ces mesures lui permettront de continuer d'offrir des services de la plus grande qualité dans le domaine de la gestion des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux au cours des années à venir.



L'honorable Peter Van Loan

Le ministre du Commerce international



## Table des matières

Message du ministre .....	1
Section I – Survol de l'organisme.....	2
Raison d'être.....	2
Responsabilités.....	2
Résultat stratégique et architecture des activités des programmes .....	2
Sommaire de la planification .....	3
Ressources financières.....	3
Ressources humaines .....	3
Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique .....	5
Analyse des risques.....	6
Profil des dépenses.....	6
Postes votés et législatifs .....	8
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique .....	9
Activité de programme I : Administration des mécanismes de règlement des différends commerciaux internationaux.....	9
Résumé de l'activité de programme .....	10
Points saillants de la planification.....	10
Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes .....	10
Activité de programme 2 : Services internes.....	11
Résumé de l'activité de programme et points saillants de la planification.....	11
Pour nous joindre.....	12





# Budget des dépenses 2010-2011

## Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

L'honorable Peter Van Loan  
Ministre du Commerce international



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-94  
ISBN : 978-0-660-64811-8



**Secrétariat de l'ALÉNA  
– Section canadienne**

Budget des dépenses  
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# The National Battlefields Commission

2010-11  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-97  
ISBN: 978-0-660-64917-7

# **THE NATIONAL BATTLEFIELDS COMMISSION**

**2010-2011**

**Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'James Moore', is written over a horizontal line.

THE HONOURABLE JAMES MOORE, P.C., M.P.  
MINISTER OF CANADIAN HERITAGE  
AND OFFICIAL LANGUAGES





## Table of Contents

<b>Minister's Message</b>	<b>4</b>
<b>Section I: Overview</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Summary Information</b>	<b>5</b>
Raison d'être	5
Responsibilities	5
Strategic Outcome	6
Program Activities Architecture (PAA)	6
<b>1.2 Planning Summary</b>	<b>7</b>
Financial Resources	7
Human Resources	7
Contribution of Priorities to Strategic Outcome	8
Risk Analysis	9
Departmental Spending Trend	10
Voted and Statutory Items	11
<b>Section II: Detailed Analysis of Program Activities</b>	<b>12</b>
2.1 Conservation and Development	12
2.2 Public Education and Services	14
2.3 Internal Services	16
<b>Section III: Supplementary Information</b>	<b>17</b>
3.1 List of Tables	17
3.2 Other Items of Interest	17



Minister of Canadian Heritage  
and Official Languages



Ministre du Patrimoine canadien  
et des Langues Officielles

Ottawa, Canada K1A 0M5



Each year, the Canadian Heritage Portfolio organizations, including the National Battlefields Commission, work very hard so that Canadians across the country can benefit from their rich culture and heritage. As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am proud to present the 2010–2011 *Report on Plans and Priorities* prepared by the Commission.

Over the next three years, the National Battlefields Commission will continue its mission of conserving and showcasing Battlefields Park, while offering a range of public and educational services to Canadians and visitors. In particular, in 2010–2011, the Commission intends to implement a green plan for all its activities, institute and offer a cultural activity on an annual basis, and carry out a number of infrastructure and renovation projects. Users and visitors will have the chance to enjoy the park in complete safety and to deepen their knowledge of the park's history and the historical events connected to it.

The 2010–2011 *Report on Plans and Priorities* demonstrates that the National Battlefields Commission intends to be innovative and effective in delivering its mandate, in order to achieve the objectives of the Canadian Heritage Portfolio and the Government of Canada. In this way, the Commission will contribute to Canada's cultural, social, and economic vitality.

A stylized, handwritten signature in dark ink, likely belonging to James Moore.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.

Canada





## Section I – Overview

### 1.1 Summary Information

#### Raison d'être

<p>The National Battlefields Commission (NBC), as manager of Battlefields Park, enables Canadians to enjoy the first national historic park in Canada and one of the most prestigious urban parks in the world.</p>
---

#### Responsibilities

The NBC is responsible for the administration, management, conservation and promotion of National Battlefields Park (located in Quebec City) and manages funds allocated for this purpose.

The Commission takes its mandate from the *Act respecting the National Battlefields at Quebec*, 7-8 Edward VII, ch 57, passed on March 17, 1908, and its amendments. It reports to Parliament through the Minister of Canadian Heritage and Official Languages. The Commission is administered by a nine-member board of directors. Seven members are appointed by the Privy Council and the NBC's enabling legislation authorizes the provinces of Quebec and Ontario to each appoint a member in consideration of their contribution to the creation of the Commission.

The Board sets broad policy for the attainment of strategic outcomes and exercises general supervision.

The Secretary, who acts as Director General, is appointed by the Governor in Council and is responsible for implementation of policy and the day-to-day management of all NBC operations. He therefore strives for the attainment of both strategic outcomes and program targets.

The physical grounds of the NBC constitute one of the most important historic sites in Canada. Commonly called the Plains of Abraham, the site is the largest urban park in Quebec City and ranks among the prestigious parks in the world. Its historical, cultural, recreational and natural aspects make it unique. The NBC must thus reconcile the Plains of Abraham's historic significance with its mission as an urban park. The NBC must preserve this historic Canadian legacy for future generations and develop it so that the public fully benefits from these treasures and Canadians learn more about the major events in Canadian history associated with this important site.

The NBC seeks to enhance the pride Canadians have in their country, to encourage Canadians to participate in and contribute to their society, and to protect Canada's heritage. It ensures that the Government of Canada has pride of place in Quebec City and that access to Canadian voices and spaces is maintained.

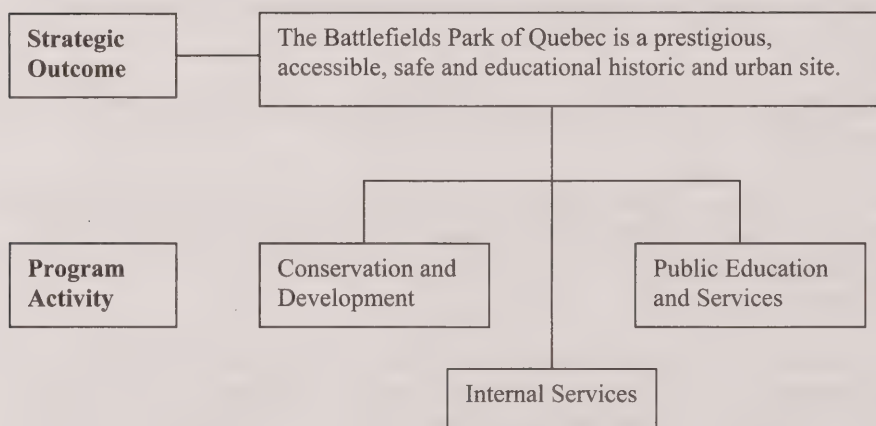
## Strategic Outcome

The NBC works to achieve the following strategic outcome:

**The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.**

The role of the National Battlefields Commission is to make Battlefields Park one of the world's most prestigious national historic sites, providing the opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting while increasing awareness of the assets of the area, as well as the park's history and the history of the country.

## Program Activities Architecture (PAA)



## 1.2 Planning Summary

### Financial Resources (in thousands of dollars)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
9,472	9,168	9,168

The Financial Resources table presents the organization's total financial resources (total planned spending) over the next three fiscal years.

### Human Resources (FTEs = full-time equivalents)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
55 FTEs	55 FTEs	55 FTEs

The Human Resources table presents the organization's total planned human resources over the next three fiscal years.

### Summary Table

Strategic Outcome: The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.						
Performance Indicators			Targets			
General state and integrity of the park and its facilities			Maintain the general state of the park and make improvements to its infrastructure between now and 2013			
The quality level of public and educational services			Maintain the quality of services, increase education about the park's history and historical events tied to it, and improve services for visitors			
Program Activities		Forecast Spending (in thousands of dollars)	Planned Spending (in thousands of dollars)			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	
Conservation and Development		2,749	2,749	2,424	2,424	A vibrant Canadian culture and heritage
Public Education and Services		822	822	822	822	A vibrant Canadian culture and heritage
Internal Services		6,266	5,901	5,922	5,922	
<b>Total Planned Spending</b>		<b>9,837</b>	<b>9,472</b>	<b>9,168</b>	<b>9,168</b>	

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

Operational Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Ensure high-quality general maintenance and carry out planned infrastructure repairs	Permanent	SO 1	The NBC will continue to ensure the general maintenance of its grounds and continue to improve particular sectors of the park for the benefit of users and visitors.
Provide a healthy environment by adopting sustainable development principles	New	SO 1	The NBC will develop and introduce green practices for all of its operations.
Provide the public with quality services on aspects of education, culture and nature.	Permanent	SO 1	The NBC will continue to provide services, such as exhibits and activities, while maintaining a certain level of quality and taking into account the expectations of visitors and users.
Provide information about the park's history and the context and events of 1760 in Quebec, and increase visitor services	Previously committed	SO 1	Organize activities and events, mark the 250 <sup>th</sup> anniversary of the Battle of Ste-Foy, among other things, archaeological digs.
Management Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
Internal Management	Permanent	SO 1	In order to protect the park, starting in 2010, the NBC will apply its revised use policy stipulating conditions for holding events.  By 2011, the NBC will develop a prevention guide to address the risks identified in each service.
Human Resources Renewal	Previously committed	SO 1	In 2010, the NBC will conduct succession planning and adjust its organizational structure.
Disposal of Archives	Previously committed	SO 1	In 2010, the NBC will begin updating its archival document filing and disposal plan, in accordance with the <i>Archives Act</i> .

## Risk Analysis

Over the next three years, the NBC will continue efforts to preserve the landscape and showcase the assets of the National Battlefields Park as well as provide the public with educational (exhibits, interpretation, etc.) and recreational (performances, sports and sanitary facilities, etc.) services.

In 2010, it will develop and introduce green practices in all of its operations. The NBC will launch and produce a cultural event related to the history of the Plains of Abraham and will create new interpretive activities in order to enhance visitor services. It will also mark the Battle of Ste-Foy, which took place in 1760. Finally, it will repair part of its infrastructure in addition to the renovations carried out in 2007.

The Commission does not anticipate any specific risks that might have an impact on achieving these objectives. However, some factors may directly or indirectly affect project outcomes and budgets, depending on revenues. Nonetheless, the NBC is able to deal with contingencies and adapt by employing options.

According to its enabling Act, the NBC is authorized to spend any revenue it collects during the fiscal year. Revenue may decline in economically troubled times, or if a pandemic were to keep visitors away, declines in receipts from parking and interpretive activities could occur. The National Battlefields Park usually receives more than 4,000,000 visitors annually. Other factors may also affect attendance, such as the number of activities offered and weather.

The NBC will rigorously monitor management and will plan expenditures in accordance with the priorities of each unit. It will manage its human, financial and material resources soundly in accordance with government administrative rules. As needed, it will re-evaluate project priorities as well as reschedule and consult its board of directors in order to stay within the budget.

Changes to the board of directors are planned in 2010. There will be a new Chair, necessitating an adjustment and transition period.

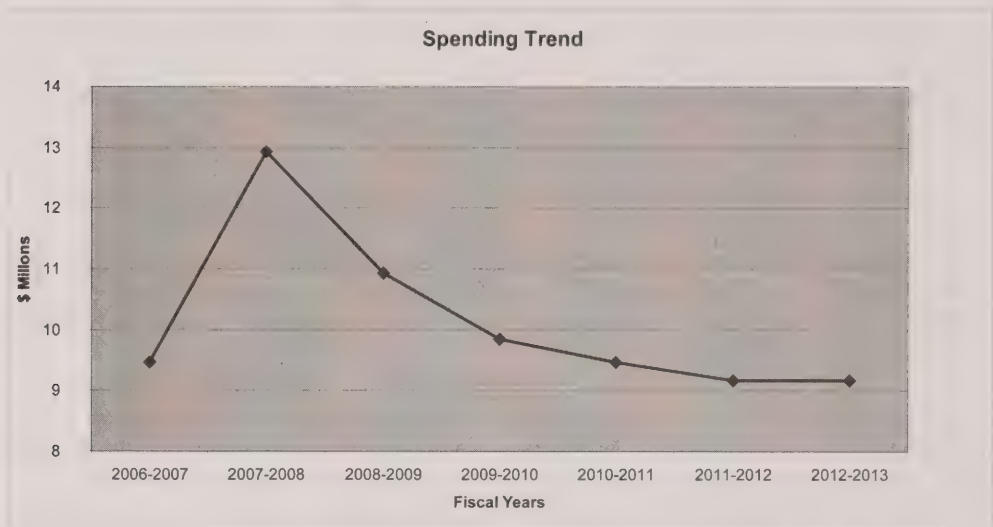
The NBC plans to mark the Battle of Ste-Foy, which took place in 1760, in a simple and respectful manner, focussing on the historical events. It will unveil busts of General Lévis and General Murray, who opposed each other in the Battle of 1760, in Des Braves Park, and will hold two interpretive activities explaining the context and historical events.



The NBC will also conduct archaeological digs on the site of the Dumont Mill, which was in the centre of the battle, and will showcase the remains of Murray's Blockhouse, which was built in approximately 1761 on Cape Diamond and has been the site of archaeological digs for the past four years.

The NBC is confident that it can reach its objectives with its current human, financial and material resources and thus attain the desired outcomes.

## Departmental Spending Trend



The fluctuation can be explained as follows:

- In 2006-2007, the Commission obtained supplementary funding for infrastructure repairs.
- In 2007-2008, supplementary funding was obtained to prepare activities as part of the 100<sup>th</sup> anniversary of the NBC, to make major infrastructure repairs.
- In 2008-2009, supplementary funding was obtained to organize activities as part of the NBC's 100<sup>th</sup> anniversary.
- Funds were transferred in 2009-2010 and in 2010-2011 to renovate the Commission's administrative offices.

## Voted and Statutory Items

(in thousands of dollars)

This table illustrates the way in which Parliament approved NBC resources, and shows the changes in resources derived from the Main Estimates and other authorities, as well as how funds were spent.

<b>Vote or Statutory Item</b>	<b>Truncated Vote or Statutory Wording</b>	<b>2009-2010 Main Estimates</b>	<b>2010-2011 Main Estimates</b>
60	Program expenditures	7,354	7,485
(S)	Expenditures pursuant to paragraph 29.1(1) of the <i>Financial Administration Act</i>	1,600	1,600
(S)	Contributions to employee benefit plans	365	387
	<b>Total Department</b>	<b>9,319</b>	<b>9,472</b>

The \$153,000 (rounded) difference between the 2009-2010 and 2010-2011 Main Estimates can be explained as follows:

- \$131,000 to fund salary increases and \$22,000 to fund the EBP, to be obtained for 2010-2011.

## SECTION II: Detailed Analysis of Program Activities

### Strategic Outcome:

**The Battlefields Park of Quebec is a prestigious, accessible, safe and educational historic and urban site.**

The role of the National Battlefields Commission is to make Battlefields Park one of the world's most prestigious national historic sites, providing the opportunity to safely enjoy and use an historic park in an urban setting while increasing awareness of the assets of the area, as well as its history and the history of Canada.

This section presents the NBC's program activities, expected results, performance indicators and related objectives. It also sets out the manner in which the NBC will reach its objectives, as well as the financial and human resources that will be allocated to each program activity.

### Program Activities:

#### 2.1 Conservation and Development

Program Activity: Conservation and Development					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (in thousands of dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
23	2,749	23	2,424	23	2,424

Program Activity Expected Result	Performance Indicator	Target
Improve park infrastructure to ensure its long-term preservation and maintain landscapes in good condition	Satisfactory general condition, quality facilities and integrity of landscape	Maintain general condition and improve parts of infrastructure between now and 2013

**Program Activity Summary:**

Through this activity, the NBC preserves the integrity of Battlefields Park for future generations by maintaining and improving its infrastructure and horticultural landscaping and offering a safe site for Canadians, foreign users and visitors.

**Planning Highlights:**

To achieve the expected result, the NBC plans to:

- Continue with maintenance and surveillance of the buildings, furniture and grounds, keeping the site safe for users and visitors;
- Carry out infrastructure repairs complementary to those made in 2007; specifically: roads, walkways, sewers, replacement of fences and stabilization of the cliff;
- Develop and implement a “green trend” encompassing all activities so that Battlefields Park is developed in full accordance with sustainable development concepts and respect for the environment;
- Renovate the Commander’s House (if ceded by the Department of National Defence) to meet office space needs.

**Benefits for Canadians:**

These activities will enable Canadians to enjoy a park that is well maintained and accessible at all times for the holding of events, and in a safe and pleasant setting in which to have fun, appreciate nature and the beauty of the landscape, or practice a sport or recreational activity.

## 2.2 Public Education and Services

Program Activity: Public Education and Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (in thousands of dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
17	822	17	822	17	822

Program Activity Expected result	Performance Indicator	Target
Promote the history of Canada's first national historic park and its cultural, recreational and natural assets	The quality level of public and educational services	Maintain the quality of services and provide more historical information, marking the events of 1760 in 2010-2011

### Program Activity Summary:

The purpose of this activity is to showcase the history of the site and its cultural, recreational and natural treasures so as to emphasize its dual role as a an historical and an urban park. In support of this activity, the NBC welcomes visitors, presents exhibits and educational activities, and provides high-quality public services.

### Planning Highlights:

To achieve the expected results, the NBC plans to:

- Provide services for the public (performances, sports and sanitary facilities), and educational services (exhibits, interpretation) of high quality;
- Mark the battle of Ste-Foy, which took place in 1760;
- Launch and produce an annual cultural event tied to the history of the Plains of Abraham (*Plaines l'unes* presented in 2008 to mark the Commission's centennial);
- Create new interpretive activities in order to enhance visitor services;
- Showcase the Murray's Blockhouse archaeological dig site (identification on the site, interpretive panel and virtual presentation about the Blockhouse) and carry out digs on the site of the Dumont Mill (Battle of Ste-Foy).



**Benefits for Canadians:**

This program activity permits Canadians to increase their knowledge of this key episode in the history of our country and of the Americas. It will also inform them about the assets and heritage value of the Plains of Abraham site. The activities and events organized will also contribute to the dynamism of the region and the vitality of this rallying site in the heart of Quebec City, while adding tourism appeal.

The NBC will encourage Canadians to participate by offering interpretive activities and holding *Plaines lunes*, in itself a very popular event because it provides an opportunity for the public to play a role and enjoy a special adventure.

The school programs provide enriching experiences for students, who deepen their understanding of Canadian culture as they study various facets of society and history.

These efforts are in line with the Government of Canada's strategic outcome for a vibrant Canadian culture and heritage.

## 2.3 Internal Services

Program Activity: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (in thousands of dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
15	5,901	15	5,922	15	5,922

### Program activity summary and planning highlights

Internal Services are groups of related activities and resources that are administered to support the needs of an organization's programs and corporate obligations. These services are critical to the sound and responsible management of the NBC's program activities. These groups are: administrative services, financial services, communications services, legal services, management and oversight services, information technology services, information management services, real property services, materiel services, acquisition services and payments in lieu of property taxes.

The key objective is to achieve the NBC's strategic outcome and carry out the projects planned over the next few years. In doing so, Internal Services must comply with the NBC's mandate and vision and operate within the budget allocated, in accordance with government policies.

The following priorities have been set:

- Rigorous budget management;
- General promotion of services offered to the public and new initiatives;
- Introducing a new fee structure for services and activities;
- Internal management of policies such as the user policy, which will be reviewed to better protect the park;
- Updating the archival document filing and disposal plan in accordance with the *Archives Act*, in collaboration with Library and Archives Canada.

## SECTION III: Supplementary Information

### 3.1 List of Tables

The table below is presented on the Treasury Board Secretary Website:

Source of Respendable Revenue

<http://www.tbs-sct.gc.ca/estsd-bddc/index-eng.asp>.

### 3.2 Other Items of Interest

#### Listing of Statutes and Regulations:

Act respecting the National Battlefields at Quebec	1908, 7-8 Edward VII, c 57 and amendments
By-law Amending the National Battlefields Park By-law	SOR/2002-186, 9 May 2002

#### Web Site:

Internet Address: [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

#### Resource persons:

André Beaudet, Commission Secretary

e-mail: [andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca)

Louise Germain, Assistant Secretary

e-mail: [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)

Anne Chouinard, Executive Assistant

e-mail: [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)

Paule Veilleux, Financial Services Agent

e-mail: [paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca)

The National Battlefields Commission

390 de Bernières Avenue

Quebec City, Quebec G1R 2L7

Telephone: 418-648-3506

Facsimile: 418-648-3638







SECTION III : Renseignements supplémentaires

3.1 Liste des tableaux

Le tableau suivant se trouve sur le site du Secrétariat du Conseil du Trésor :

Sources de revenus disponibles

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rtp/2010-2011/index-tra.asp>

3.2 Autres points d'intérêt

Liste des lois et règlements :

Loi concernant les champs de bataille nationaux	1908, 7-8 Édouard VII, chap. 57 et amendements
Règlement modifiant le Règlement concernant le parc des Champs-de-Bataille nationaux	DORS/2002-186, 9 mai 2002

Site Internet :

Adresse Internet : [www.ccbn-nbc.gc.ca](http://www.ccbn-nbc.gc.ca)

Personnes ressources :

André Beaudet, secrétaire de la Commission  
Courrier électronique : [andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:andre.beaudet@ccbn-nbc.gc.ca)

Louise Germain, secrétaire adjointe  
Courrier électronique : [louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:louise.germain@ccbn-nbc.gc.ca)

Anne Chouinard, adjointe exécutive  
Courrier électronique : [anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:anne.chouinard@ccbn-nbc.gc.ca)

Paule Veilleux, agente des services financiers  
Courrier électronique : [paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca](mailto:paule.veilleux@ccbn-nbc.gc.ca)

Commission des champs de bataille nationaux

390 av. de Bernières  
Québec (Québec) G1R 2L7

Téléphone : 418-648-3506

Télécopieur : 418-648-3638

2.3 Services internes

Activité de programme : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011			2011-2012		2012-2013
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues	
15	5 901		15	5 922	
				15	5 922
					Dépenses prévues

Résumé de l'activité de programme et faits saillants de la planification

Les Services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont administrées de façon à répondre aux besoins des programmes et des autres obligations générales d'une organisation. Ils sont indispensables à une gestion saine et responsable des activités de programme de la CCBN. Ces groupes sont les services administratifs, les services financiers et les services des communications. Ils touchent également les services juridiques, les services de gestion et de surveillance, les services des technologies de l'information, les services de gestion de l'information et les services de gestion de biens, du matériel et des acquisitions et les paiements en remplacement d'impôts fonciers.

L'objectif principal est d'atteindre le résultat stratégique de la CCBN et de réaliser les projets prévus au cours des prochaines années tout en respectant le mandat et la vision de la CCBN, selon le budget alloué et ce, conformément aux politiques gouvernementales.

Les priorités d'action seront axées sur :

- la gestion rigoureuse des budgets;
- la promotion générale des services offerts à la population et des nouvelles initiatives;
- l'instauration d'une nouvelle tarification pour les services et activités offerts;
- la gestion interne de certaines politiques dont la révision de la politique d'utilisation du territoire dans le but d'assurer une meilleure protection du parc;
- la mise à jour du plan de classification et de disposition de documents archivistiques conformément à la *Loi sur les archives*, en collaboration avec Bibliothèque et Archives Canada.

### **Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes :**

Cette activité de programme permet aux Canadiens et Canadiennes d'approfondir leurs connaissances sur une période marquante de l'histoire du pays, voire de l'Amérique. Elle les sensibilisera également aux richesses et à la valeur patrimoniale du site des plaines d'Abraham. Par les activités et spectacles offerts, elle contribuera au dynamisme de la région, à la vitalité de ce site rassembleur au cœur de la ville de Québec tout en contribuant à l'offre touristique.

La CCBN suscitera la participation des Canadiens et Canadiennes lors de la prestation d'activités d'animation et par la tenue du spectacle Plaines lunes qui est en soit un événement rassembleur puisqu'il offre à la population de figurer dans un spectacle et de vivre une aventure toute spéciale.

Les programmes offerts à la clientèle du milieu scolaire contribuent à faire vivre une expérience enrichissante aux étudiants qui seront exposés à divers aspects sociaux et historiques, ce qui favorise une meilleure compréhension de la culture canadienne.

Ces actions s'harmonisent avec le résultat stratégique du gouvernement du Canada pour une culture et un patrimoine canadiens et dynamiques.

## 2.2 Éducation et services publics

Activité de programme : Éducation et services publics					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011			2011-2012		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
17	822	17	822	17	822

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Faire davantage connaître l'histoire du premier parc historique national du Canada et ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels	Le niveau de qualité des services publics et éducatifs	Maintenir le niveau de qualité des services et accroître la connaissance de l'histoire en soulignant, en 2010-2011, les événements de 1760

### Sommaire de l'activité de programme :

Cette activité de programme vise à faire connaître l'histoire du site ainsi que ses richesses sous ses aspects culturels, récréatifs et naturels de manière à ce que ce parc joue tant son rôle de parc historique que de parc urbain. Pour ce faire, la CCBN assure l'accueil des visiteurs, offre des expositions, des activités pédagogiques et des services publics de qualité.

### Faits saillants de la planification :

Pour atteindre le résultat attendu, la CCBN prévoit :

- Offrir de nouveau des services publics (spectacles, installations sportives et sanitaires) et éducatifs (expositions, animations) de qualité;
- Souligner la bataille de Ste-Foy qui a eu lieu en 1760;
- Instaurer et produire sur une base régulière un événement culturel relié à l'histoire des plaines (spectacle Plaines l'unes présenté en 2008, année du 100<sup>e</sup> de la Commission);
- Créer de nouvelles activités d'animation afin d'enrichir l'offre à la clientèle;
- Mettre en valeur le site archéologique du Blockhaus de Murray (identification sur le terrain, panneau d'interprétation et présentation virtuelle du blockhaus) et entreprendre des fouilles sur le site du Moulin Dumont (bataille de Ste-Foy).

**Sommaire de l'activité de programme :**  
 Par cette activité de programme, la CCBN vise à assurer la préservation et l'intégrité du territoire du parc des Champs-de-Bataille pour les générations futures. Pour ce faire, elle effectue l'entretien et l'amélioration lorsque requis des infrastructures, l'aménagement paysager et horticole et offre un site sécuritaire pour tous les usagers, visiteurs canadiens et étrangers.

#### **Faits saillants de la planification :**

Pour atteindre le résultat attendu, la CCBN prévoit :

- Poursuivre l'entretien des bâtiments, du mobilier et du terrain et la surveillance des lieux, assurant ainsi un site sécuritaire pour les usagers et visiteurs;
- Procéder à des travaux de réfection d'infrastructures en complément de ceux réalisés en 2007, notamment : routes, trottoirs, réseau d'égout, remplacement de clôtures, stabilisation dans la falaise;
- Développer et amorcer la mise en œuvre d'un tournant vert intégrant l'ensemble de ses activités afin que le développement du parc des Champs-de-Bataille se fasse dans le plein respect des notions de développement durable et de respect de l'environnement;
- Effectuer les travaux de rénovation à la Maison du Commandant (si le transfert est obtenu du ministère de la Défense nationale) pour répondre aux besoins de bureaux administratifs.

#### **Avantages pour les Canadiens et les Canadiennes :**

Ces actions permettront aux Canadiens et Canadiennes de pouvoir profiter d'un parc toujours bien entretenu et accessible pour la tenue d'événements, d'un parc où la sécurité règne et où il fait bon s'y promener, s'y divertir en toute tranquillité ainsi que d'y apprécier la nature, la beauté du paysage ou tout simplement d'y pratiquer un sport ou une activité récréative.



SECTION II : Analyse des activités de programme

Résultat stratégique :

Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où ses vocations historique et urbaine permettent son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

Cette section fait état des activités de programme de la CCBN et présente le résultat attendu, les indicateurs de rendement et les objectifs pour chacun d'eux. Elle expose également les moyens que la CCBN prendra pour y arriver, ainsi que les ressources financières et humaines qui seront allouées à chaque activité de programme.

Activités de programme par résultat stratégique :

2.1 Conservation et mise en valeur

Activité de programme : Conservation et mise en valeur					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
23	2 749	23	2 424	23	2 424

Résultat attendu de l'activité de programme	Indicateur de rendement	Objectif
Améliorer les infrastructures du parc pour assurer sa préservation à long terme et maintenir ses aménagements en bon état	Etat général satisfaisant, aménagements de qualité et intégrité du territoire	Maintenir l'état général et améliorer certaines infrastructures d'ici 2013

## Crédits votés et législatifs (en milliers de dollars)

Ce tableau montre les diverses modalités utilisées par le Parlement pour approuver les ressources de la CCBN et met en évidence les variations d'un budget des dépenses à l'autre et entre les diverses autorités. Il indique également comment les fonds ont été dépensés.

Poste voté ou législatif	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses	Budget principal des dépenses
2009-2010	2010-2011		
60	Dépenses du programme	7 354	7 485
(L)	Dépenses aux termes du paragraphe 29.1 (1) de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>	1 600	1 600
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	365	387
	<b>TOTAL</b>	<b>9 319</b>	<b>9 472</b>

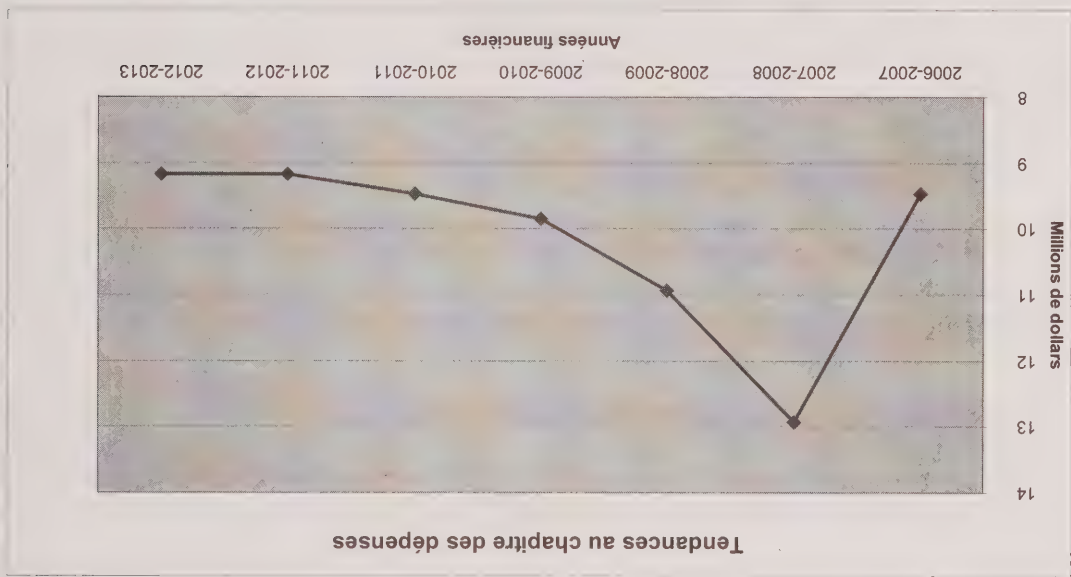
L'écart de 153 000 \$ (montant arrondi) entre le budget principal des dépenses de 2009-2010 et celui de 2010-2011 s'explique ainsi :

- l'obtention pour 2010-2011 d'un financement de 131 000 \$ pour couvrir les augmentations salariales et le financement du RASE au montant de 22 000 \$.

Elle procédera également à des fouilles archéologiques sur le site du Moulin Dumont qui fut au cœur de cette bataille et à la mise en valeur des vestiges du blockhaus de Murray construit vers 1761 sur le Cap-aux-Diamants et où des fouilles archéologiques ont eu lieu au cours des quatre dernières années.

La CCBN est confiante de pouvoir atteindre ses objectifs avec les ressources humaines, financières et matérielles actuelles et ainsi obtenir les résultats escomptés.

## Profil des dépenses



Les fluctuations s'expliquent comme suit :

- En 2006-2007, la Commission a obtenu un budget supplémentaire pour des réparations d'infrastructures.
- En 2007-2008, un budget supplémentaire a été obtenu pour préparer des activités dans le cadre du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN et pour des réparations d'infrastructures majeures.
- En 2008-2009, un budget supplémentaire a été obtenu pour tenir des activités dans le cadre du 100<sup>e</sup> anniversaire de la CCBN.
- Un report de fonds a été fait en 2009-2010 et en 2010-2011 pour la rénovation de bureaux administratifs.

## Analyse des risques

Au cours des trois prochaines années, la CCBN entend poursuivre ses actions en matière de conservation du territoire et de mise en valeur des richesses du parc des Champs-de-Bataille ainsi que faire bénéficier la population de ses services éducatifs (expositions, animations, etc.) et publics (spectacles, installations sportives et sanitaires, etc.)

En 2010, elle développera et amorcera la mise en œuvre d'un tournant vert qui intégrera l'ensemble de ses activités. La CCBN instaurera et produira sur une base annuelle un événement culturel relié à l'histoire des plaines et créera de nouvelles activités d'animation afin d'enrichir l'offre à la clientèle. Aussi, elle soulignera la bataille de Ste-Foy qui a eu lieu en 1760. Pour terminer, elle effectuera divers travaux de réfection d'infrastructure en complément de ce qui a été fait en 2007.

Elle n'entrevoit pas de risques particuliers qui pourraient avoir un impact majeur sur l'atteinte de ces objectifs. Il demeure toutefois que certains facteurs peuvent influencer directement ou indirectement sur les résultats des divers projets ou sur les budgets compte tenu de l'importance des revenus. Néanmoins, la CCBN est en mesure de faire face aux imprévus et peut s'adapter en mettant en œuvre des alternatives.

D'après sa loi habilitante, la CCBN est autorisée à dépenser les recettes perçues pendant l'année financière. Considérant les facteurs pouvant avoir un impact négatif sur celles-ci, notons un contexte économique difficile ou une pandémie qui pourraient diminuer l'achalandage, les revenus de stationnement et d'animation. Habituellement, le parc des Champs-de-Bataille accueille plus de 4 000 000 de visiteurs annuellement. Certains autres facteurs peuvent aussi avoir un impact sur la fréquentation comme le nombre d'activités tenues et les conditions climatiques.

La CCBN assurera un suivi rigoureux de sa gestion et planifiera ses dépenses en fonction des priorités de chacun de ses services. Elle s'assurera que la gestion des ressources humaines, financières et matérielles soit saine et conduite selon les règles administratives gouvernementales. En cas de besoin, elle réévaluera la priorité des projets, établira un nouvel échancier et si nécessaire, consultera son conseil d'administration de façon à respecter le budget alloué.

Au cours de l'année 2010, des changements au sein du conseil d'administration sont prévus. Entre autres, un nouveau Président sera désigné. Un tel changement exige nécessairement une période d'intégration et de transition.

La CCBN prévoit souligner la bataille de Ste-Foy, qui a eu lieu en 1760, de façon sobre et respectueuse, en mettant l'accent sur les faits historiques. Elle procédera au dévoilement des bustes de Lévis et Murray (les généraux de la bataille de 1760) au parc des Braves et tiendra deux activités d'animation qui présenteront le contexte et les faits historiques.

## Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Assurer un entretien général de première qualité et effectuer certaines réflexions d'infrastructures	Permanente	RS 1	La CCBN poursuivra l'entretien général de son territoire et continuera d'améliorer certains secteurs du parc pour le bénéfice des usagers et visiteurs.
Assurer un environnement sain en adoptant une approche de développement durable	Nouvelle	RS 1	La CCBN développera et amorcera la mise en œuvre d'un tournant vert intégrant l'ensemble de ses activités.
Offrir des services publics de qualité sous les aspects éducatifs, culturels et naturels	Permanente	RS 1	La CCBN poursuivra la prestation des services, comme les expositions et les activités d'animation, en maintenant un certain niveau de qualité tout en tenant compte des attentes des usagers et visiteurs.
Faire connaître l'histoire du parc, le contexte et les événements de 1760 à Québec et accroître l'offre à la clientèle	Déjà établie	RS 1	Organiser des activités et événements, souligner le 250 <sup>e</sup> anniversaire de la bataille de Ste-Foy et effectuer, entre autres, des fouilles archéologiques.
Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec le résultat stratégique	Description
Gestion interne	Permanente	RS 1	Dans le but d'assurer la protection du parc, la CCBN appliquera, dès 2010, sa politique d'utilisation du territoire révisée laquelle stipule les conditions à rencontrer pour la tenue d'événements. D'ici 2011, la CCBN élaborera un guide de prévention en fonction des risques identifiés dans chacun des services.
Renouvellement des ressources humaines	Déjà établie	RS 1	En 2010, la CCBN œuvrera à la préparation de la relève et à des ajustements dans la structure organisationnelle.
Disposition des documents	Déjà établie	RS 1	À compter de 2010, la CCBN entreprendra une mise à jour du plan de classification et de disposition de documents archivistiques, conformément à la Loi sur les archives.



## 1.2 Sommaire de la planification

### Ressources financières (en milliers de dollars)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
9 472	9 168	9 168

Le tableau ci-dessus résume les dépenses totales prévues de la CCBN au cours des trois exercices à venir.

### Ressources humaines (ÉTP = équivalents temps plein)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
55 ÉTP	55 ÉTP	55 ÉTP

Le tableau ci-dessus donne le total des ressources humaines dont la CCBN devrait avoir besoin au cours des trois exercices à venir.

### Tableau sommaire

Résultat stratégique : Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.					
Indicateurs de rendement		Objectifs			
L'état général et l'intégrité du territoire et de ses aménagements		Maintenir l'état général et améliorer certaines infrastructures d'ici 2013			
Le niveau de qualité des services publics et éducatifs		Maintenir le niveau de qualité des services et accroître la diffusion de l'histoire du parc et des événements historiques reliés à celui-ci, et enrichir l'offre à la clientèle			
Activités de programme		Prévision des dépenses (en milliers de dollars)	Dépenses prévues (en milliers de dollars)		
		2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Conservation et mise en valeur		2 749	2 749	2 424	2 424
Éducation et services publics		822	822	822	822
Services internes		6 266	5 901	5 922	5 922
Total des dépenses prévues		9 837	9 472	9 168	9 168

La CCBN contribue à stimuler la fierté des Canadiens et des Canadiennes à l'égard du Canada, à encourager leur participation et leur contribution à notre société, à assurer une présence prestigieuse du gouvernement canadien dans la ville de Québec, à appuyer les moyens d'expressions canadiens et l'accès à nos espaces communs et à protéger notre patrimoine.

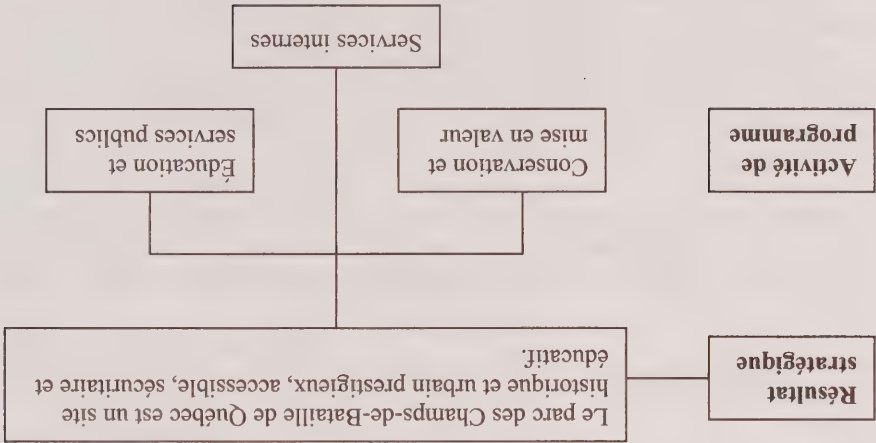
## Résultat stratégique

La CCBN vise à atteindre le résultat stratégique suivant :

**Le parc des Champs-de-Bataille de Québec est un site historique et urbain prestigieux, accessible, sécuritaire et éducatif.**

Son rôle est de faire des grands Champs-de-Bataille historiques de Québec un parc national se comptant parmi les plus prestigieux au monde où ses vocations historique et urbaine permettent son utilisation en toute sécurité et la sensibilisation aux richesses du territoire, à son histoire et à celle du pays.

## Architecture des activités de programmes (AAP)



## 1.1 Renseignements sommaires

## Raison d'être

La Commission des champs de bataille nationaux (CCBN), en tant que gestionnaire du parc des Champs-de-Bataille, permet aux Canadiens et aux Canadiennes de bénéficier du premier parc historique national au Canada et d'un des plus prestigieux parcs urbains au monde.

## Responsabilités

La CCBN assume la responsabilité de l'administration, de la gérance, de la conservation et de la mise en valeur du parc des Champs-de-Bataille nationaux (situé dans la ville de Québec) ainsi que de la gestion des fonds attribués à cette fin.

Elle tient son mandat de la *Loi concernant les champs de bataille nationaux de Québec*, 7-8 Édouard VII, chap. 57, promulguée le 17 mars 1908, et ses amendements. Elle rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration de neuf commissaires : sept commissaires sont nommés par la Gouverneure en conseil et la loi constitutive de la CCBN autorise la nomination d'un représentant par les provinces du Québec et de l'Ontario, en considération de leur contribution lors de la création de la Commission.

Le conseil d'administration établit les orientations générales visant l'atteinte du résultat stratégique et assume la surveillance générale. Le Secrétaire, qui agit comme directeur général, est nommé par la Gouverneure en conseil. Il est responsable de mettre en œuvre les orientations générales et de gérer quotidiennement l'ensemble des opérations de la CCBN. Il œuvre donc tant pour l'atteinte du résultat stratégique que des résultats attendus de chaque programme.

Le territoire de la CCBN constitue un des sites historiques les plus importants au Canada. Communément appelé « Les plaines d'Abraham », ce site forme le plus important parc urbain à Québec et se compte parmi les parcs prestigieux du monde. Ses aspects historiques, culturels, récréatifs et naturels en font un parc qu'on peut qualifier d'unique. La CCBN se doit de concilier l'importance historique du parc avec son rôle de parc urbain. Elle doit préserver cet héritage historique du Canada pour les générations futures, le mettre en valeur de façon à ce que la population bénéficie pleinement de ses richesses et faire connaître aux Canadiens et aux Canadiennes les grands faits de l'histoire du Canada rattachés à ce haut lieu de notre pays.





Chaque année, les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, notamment la Commission des champs de bataille nationaux, travaillent sans relâche pour que les Canadiens et Canadiennes de partout au pays puissent profiter de la richesse de leur culture et de leur patrimoine. À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je suis fier de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2010-2011 préparé par la Commission des champs de bataille nationaux.

Au cours des trois prochaines années, la Commission des champs de bataille nationaux poursuivra sa mission de conserver et de mettre en valeur le parc des Champs-de-Bataille, tout en offrant divers services publics et éducatifs à la population canadienne et à ses visiteurs. Plus particulièrement, en 2010-2011, elle entend amorcer la mise en œuvre d'un tournant vert intégrant l'ensemble de ses activités, mettre en place et offrir sur une base annuelle une activité culturelle et effectuer divers travaux de réfection et d'infrastructures. Ainsi, les usagers et visiteurs auront l'occasion de profiter du parc en toute sécurité et d'approfondir leurs connaissances de l'histoire du parc et des événements historiques du pays liés à celui-ci.

Le *Rapport sur les plans et priorités* de 2010-2011 démontre que la Commission des champs de bataille nationaux entend faire preuve d'innovation et d'efficacité dans la réalisation de son mandat, afin d'atteindre les objectifs du portefeuille du Patrimoine canadien et du gouvernement du Canada. Ainsi, la Commission des champs de bataille nationaux contribuera au dynamisme culturel, social et économique du Canada.

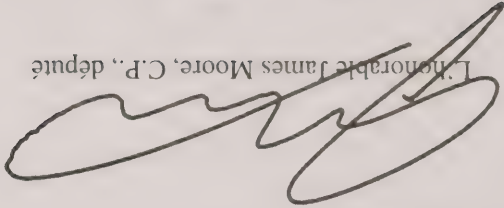
  
L. Honorable James Moore, C.P., député





Table des matières

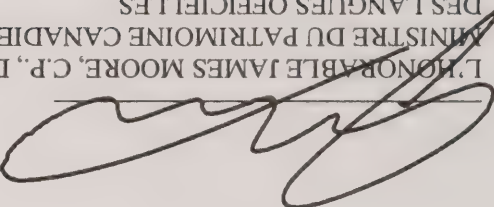
4	Message du Ministre
5	Section I : Survol
5	1.1 Renseignements sommaires
5	Raison d'être
5	Responsabilités
6	Résultat stratégique
6	Architecture des activités de programme (AAP)
7	1.2 Sommaire de la planification
7	Ressources financières
7	Ressources humaines
8	Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique
9	Analyse des risques
10	Profil des dépenses
11	Postes votés et législatifs
12	Section II : Analyse des activités de programme
12	2.1 Conservation et mise en valeur
14	2.2 Éducation et services publics
16	2.3 Services internes
17	Section III : Renseignements supplémentaires
17	3.1 Liste des tableaux
17	3.2 Autres points d'intérêt



# COMMISSION DES CHAMPS DE BATAILLE NATIONAUX

2010-2011

Rapport sur les plans et les priorités

  
L'HONORABLE JAMES MOORE, C.P., DÉPUTÉ  
MINISTRE DU PATRIMOINE CANADIEN ET  
DES LANGUES OFFICIELLES

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT131-2/2011-III-97  
ISBN : 978-0-660-64917-7





# Commission des champs de bataille nationaux

Budget des dépenses  
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# National Defence



2010-11  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-57  
ISBN: 978-0-660-64812-5



**DEPARTMENT OF NATIONAL DEFENCE**

**REPORT ON  
PLANS AND PRIORITIES  
2010-11**

---

*Part III - Estimates*

#### **Hyperlink Notice**

The Department of National Defence Reports on Plans and Priorities contains links to third party sites (which appear underlined). The Department of National Defence provides these links only as a service and convenience. We take no responsibility for the content at third party sites and a link to them in no way implies an endorsement or recommendation of the products, services or information found there.

A third party site may have a privacy policy different from that of the Department of National Defence. The Department of National Defence disclaims all liability with regard to your access to linked web sites. When you link to sites external to the Department of National Defence departmental web site, you do so at your own risk.

The Department of National Defence makes every effort to ensure that our links to third party web sites lead to content that is accessible and available in both official languages. However, that is not always feasible or possible.



# TABLE OF CONTENTS

MINISTER'S MESSAGE .....	V
SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW .....	7
INTRODUCTION .....	7
RAISON D'ÊTRE AND RESPONSIBILITIES .....	7
STRATEGIC OUTCOMES AND PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE .....	8
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE (PAA) CROSSWALK .....	9
RISK ANALYSIS .....	10
PLANNING SUMMARY .....	10
THE <i>CANADA FIRST</i> DEFENCE STRATEGY .....	14
THE DEFENCE PRIORITIES .....	14
SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES .....	18
RESOURCES ARE ACQUIRED TO MEET GOVERNMENT DEFENCE EXPECTATIONS .....	19
Planning Highlights: .....	19
Benefits for Canadians: .....	19
Program Activities: .....	20
NATIONAL DEFENCE IS READY TO MEET GOVERNMENT DEFENCE EXPECTATIONS .....	27
Planning Highlights: .....	27
Benefits for Canadians: .....	27
Program Activities: .....	28
DEFENCE OPERATIONS WILL IMPROVE PEACE, STABILITY AND SECURITY WHEREVER DEPLOYED .....	33
Planning Highlights: .....	33
Benefits for Canadians: .....	33
Program Activities: .....	34
CARE AND SUPPORT TO THE CANADIAN FORCES AND CONTRIBUTION TO CANADIAN SOCIETY .....	40
Planning Highlights: .....	40
Benefits for Canadians: .....	40
Program Activities: .....	41
INTERNAL SERVICES .....	48
Planning Highlights: .....	48
Benefits for Canadians: .....	48
Program Activity: .....	49
SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION .....	52
SUPPLEMENTARY INFORMATION TABLES .....	52
OTHER ITEMS OF INTEREST .....	52
ACRONYMS .....	53
CONTACT LISTING .....	55
ENDNOTES .....	56



## MINISTER'S MESSAGE



As Minister of National Defence, it is my pleasure to present the department's Report on Plans and Priorities for fiscal year 2010-11. As outlined in the *Canada First Defence Strategy* (CFDS), the Canadian Forces (CF) and the Department of National Defence (DND) are vested with three primary responsibilities - to protect Canada's territory and citizens, to be a strong and reliable partner in the defence of North America, and to project leadership abroad.

None of this would be possible without the members of the Defence Team – the Regular Force members, Reservists and Civilians – in whose work I take great pride.

In fiscal year 2010-11, Defence will conduct a number of operations in Canada. Building on the experience gained from the Vancouver 2010 Olympic and Paralympic Winter Games, Defence will stand ready to partner with lead departments and agencies at the G8, G20 and North American Leaders' Summits, all being held in Canada in 2010. Throughout the reporting period, the Defence Team will also maintain a high profile in the Arctic, a Government of Canada priority. The CF will conduct routine and contingency operations in the North, and Defence will support the Government in demonstrating our sovereignty. The CF will also maintain search and rescue capabilities to help Canadians in distress anywhere in the country, including the Arctic.

The Defence Team will continue to work closely with the United States, our most important ally in the defence of our shared continent. From our daily cooperation through the North American Aerospace Defence Command (NORAD), to participation in exercises, operations and bilateral meetings, the Defence Team will continue to strengthen our long-standing and entrenched relationship with the US. Within the Americas, we will build new relationships and strengthen existing ties through defence diplomacy.

Defence will also work to project Canada's leadership abroad, working closely with our Allies. The upcoming reporting period will be distinguished by the evolution of our role in Afghanistan and will thus be significant for both the CF and DND. We will focus on preparing for the end of the current mission while planning to ensure that military readiness levels are maintained. While fulfilling our commitments in Afghanistan, the CF will be prepared to deploy elsewhere around the world if asked by the Government of Canada as their rapid and effective response to the tragic events in Haiti has demonstrated.

In order to meet these and other unforeseen operational demands, we need to capitalize on the Defence Team's experience while continuing to recruit and retain Canada's brightest and most capable individuals into the CF and the Department's civilian workforce. We must also continue to support our ill and injured CF members, our veterans, and their families. The Defence Team will continue to implement measures designed to address the challenges that our members and families face and provide high levels of casualty support programs and health services.

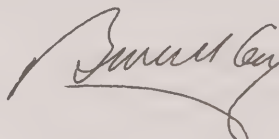
Defence must continue to generate and sustain a military that is fully integrated, flexible, multi-role and combat-capable. To accomplish this, the CFDS outlines a plan to rebuild the CF through balanced investment across the four pillars upon which military capabilities are built – personnel, equipment, readiness and infrastructure. Defence will carefully manage its resources across the four pillars to ensure that the CF can deploy quickly and effectively in response to Government direction.

The members of the Regular and Reserve Force and the civilian personnel who comprise the Defence Team will continue to work closely to ensure that Defence delivers on the investment priorities outlined in CFDS. Increasing the flexibility of our investment plan and ensuring prudent and responsible management of our resources is necessary if we are to procure and maintain the equipment and infrastructure necessary to deliver on our commitments to the Government.

During the reporting period, Defence will also continue to offer significant benefits to Canadians. A strong military will provide our country with defence and security in this uncertain world. As well, the long-term investments of CFDS will provide Canadians across the country with high-value jobs, help stimulate the economy, and further research and development.

In 2010, the CF will celebrate the first one hundred years of its maritime presence in Canada. Events commemorating the Canadian Naval Centennial will take place in communities across the country – one which is bordered by three oceans. This will be an ideal opportunity for Canadians to learn about our proud naval traditions and to honour the contributions of the men and women who have served Canada so well over the past century. Building on the past, we look forward with promise to the next 100 years.

I am proud to fulfil my duties as the Minister of National Defence and represent the dedicated and committed members of the Defence Team.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Peter MacKay', with a stylized flourish underneath.

The Honourable Peter MacKay, P.C., M.P.  
Minister of National Defence



## SECTION I: DEPARTMENTAL OVERVIEW

### Introduction

The following recurring themes and challenges are highlighted within the report and outline the focus of our planned activities for the 2010-11 reporting period:

- **Caring for our people.** Defence<sup>1</sup> is facing the same demographic pressures as the rest of Government and private industry as we plan to replace a significant number of personnel who will be retiring over the next ten years. The Department is committed to providing the best support possible to Canadian Forces (CF) personnel and their families. Defence is also working hard to implement the *Canada First* Defence Strategy, which necessitates managing personnel capability while delivering trained military forces for operational missions together with addressing the challenges of recruiting Canadians to fill under-strength military and civilian occupations;
- **Implementing the *Canada First* Defence Strategy and ensuring success in domestic, continental and international operations.** More specifically, Defence is ensuring CF members have the best equipment and support possible to ensure they are ready to perform critical activities in both training and operational roles. Prudent investments in infrastructure, training and personnel growth will ensure that required CF readiness levels are attained and maintained;
- **Contributing to the security and economic prosperity of Canadian society.** Defence will play an essential role in demonstrating Arctic sovereignty and will continue to provide ongoing surveillance of Canada's air, land and maritime approaches. CFDS investments in infrastructure, equipment and personnel will contribute to the economic well-being of communities and industries throughout Canada.

### Raison d'être and Responsibilities

On behalf of the people of Canada, the CF, with the support of the Department of National Defence (DND), stand ready to perform three key roles:

- Defend Canada - by delivering excellence at home;
- Defend North America - by being a strong and reliable partner with the United States in the defence of the continent; and
- Contribute to International Peace and Security - by projecting leadership abroad.

The Defence mandate is carried out by DND and the CF with the support of a group of related organizations and agencies within the portfolio of the Minister of National Defence. For further details on selected Defence Portfolio organizations, please refer to *Section III: Other Items of Interest – Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources*.

The *National Defence Act* establishes DND and the CF as separate entities, operating in an integrated National Defence Headquarters, as they pursue their primary responsibility of providing defence for Canada and Canadians. Defence continues to adapt to an evolving strategic global security environment and is prepared to meet emerging non-traditional challenges such as piracy and cyber attacks, as well as traditional ones, including global terrorism, weapons proliferation and the enduring threat of regional



conflicts manifesting around the world. In addition to the global financial situation, the foregoing will continue to occupy the international agenda and challenge Canada's security and prosperity. For further information on the Legislation and Regulations for which the Minister of National Defence is responsible, please see *Section III: Other Items of Interest – Legislation and Regulations Administered*.

## Strategic Outcomes and Program Activity Architecture

The Program Activity Architecture (PAA) is mandated by Treasury Board Secretariat (TBS) as the planning, management and reporting mechanism for Defence. It is broken down into five strategic outcomes, supported by a set of 17 program activities. This structure enables the Department to tell a more comprehensive performance story while facilitating accountability through the use of clear financial attributions and reporting.

With the evolution of the TBS' Management, Resources and Results Structure (MRRS) policy, a requirement arose to have more than one program activity linked to each strategic outcome. In addition, the existing PAA structure did not provide a sufficiently detailed explanation of how Defence spends its budget and is, therefore, unable to tell a comprehensive performance story for the Department. As a result, Defence redesigned the PAA to create a management tool that not only allows ease of accountability through clear financial attributions and reporting in the PAA, but also aligns programs to the way the Defence services programme is managed.

Each Defence strategic outcome and program activity is aligned to Defence priorities, corporate risks, and to one or more of the Government of Canada Outcome Areas. For further information, please refer to *Section III: Other Items of Interest – Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas*.

For a full illustration of the Defence PAA, please refer to *Section III: Other Items of Interest – Defence Program Activity Architecture*. For descriptions of Defence strategic outcomes and associated program activities, please refer to *Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcomes*.

The PAA structure has been revised to better reflect the vast scope of Defence's mandate. This is realized through the identification of all programs allowing Defence to acquire the necessary resources; bring those resources to a desired state of readiness; utilize them in military operations as directed by government; and provide the necessary supports for Defence Team members while contributing to Canadian society.

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

## Risk Analysis

Defence is influenced by a wide range of factors – both domestic and international – that have an impact on how we carry out our mandate. These factors present us with both risks and opportunities, which will be taken into account as we deliver on our roles and responsibilities. Our continuous monitoring of these emerging issues, developments and trends allows us to anticipate and respond to the challenges, mitigate the risks and take advantage of opportunities.

The Corporate Risk Profile (CRP) documents the key risks facing Defence and is, therefore, an important influence in our planning and resource allocation decisions. It is a tool through which the executive leadership can provide guidance and direction to mitigate those corporate risks vital to the establishment and sustainment of Defence operations. In general, operational and tactical risks are not elevated to the CRP as these are inherent to Defence's business and are successfully managed on a day to day, routine basis.

The CRP has been derived from the review of a multitude of identified external and internal risks that require mitigation. For fiscal year 2010-11, three key corporate risks having a Defence-wide impact have been highlighted. These include, but are not limited to, Defence Team Capacity Issues, Canadian Forces Reconstitution, and Investment Plan (IP) Flexibility. The key corporate risks, as well as their attendant mitigation actions, are presented below.

Key Corporate Risks	
Risk	Action
Defence Team Capacity Issues	Placing a priority on focused recruiting and retention initiatives, and leadership and professional development opportunities
Canadian Forces Reconstitution	Planning for the end of our current mandate in Afghanistan, and preparing for post-2011 readiness requirements
Investment Plan Flexibility	Addressing the lack of IP flexibility to deal with cost increases or new capability requirements

To fulfill the Government's expectations, Defence will continue to manage these corporate risks in an effective manner.

## Planning Summary

**Table: Financial Resources**

Financial Resources (\$ thousands) <sup>2</sup>			
	Planned Spending		
	2010-11	2011-12	2012-13
Departmental Spending	21,827,387	20,434,843	21,092,746
Capital Spending (included in Departmental Spending)	5,499,442	4,888,696	5,387,915

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Notes: The decrease in Planned Spending in fiscal year 2011-12 is as a result of the reduced spending requirements for the Afghanistan mission which are higher in fiscal year 2010-11 than fiscal year 2011-12, and lower cash flow requirements for major capital projects in fiscal year 2011-12.

An explanation of the future trend in Defence spending is detailed on page 13.



**Table: Human Resources**

Human Resources Summary (Full-Time Equivalent - FTE) <sup>4</sup>				
	2010-11	2011-12	2012-13	
Regular Force	67,742	68,000	68,300	
Primary Reserve (Class C)	1,600	386	223	
<b>Total Military</b>	<b>69,342</b>	<b>68,386</b>	<b>68,523</b>	
<b>Total Civilian</b>	<b>30,355</b>	<b>30,411</b>	<b>30,400</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>99,697</b>	<b>98,797</b>	<b>98,923</b>	

Sources: Vice-Chief Defence Staff Group, Chief Military Personnel Group, Assistant Deputy Minister (Human Resources – Civilian) Group  
 Note: Class A and B Reserve Force FTE numbers are calculated using a different methodology, and are not included in this table. Further information on Primary Reserve Planned Expenditures can be found in Section III: Other Items of Interest - Reserve Force - Primary Reserve Planned Expenditures / Primary Reserve Full Cost Estimates.

**Tables: Planning Summary**

Strategic Outcome: Resources are Acquired to meet Government Defence Expectations						
Performance Indicators				Targets		
Performance against CFDS as measured by Investment Plan and Business Plans				100%		
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Forecast 2009-10	2010-11	Planned 2011-12	2012-13	
Defence Science and Technology	CS	28,725	40,528	36,639	36,485	An innovative and knowledge-based economy
	DS	375,368	369,004	351,882	386,522	
Recruiting of Personnel and Initial Training	CS	7,602	9,338	8,441	7,714	A safe and secure world through international cooperation
	DS	589,969	604,909	588,101	589,014	
Equipment Acquisition and Disposal	CS	2,376,161	3,415,763	3,085,066	3,769,621	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,484,711	3,556,832	3,222,653	3,908,315	
Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition and Disposal	CS	579,224	877,460	739,650	580,624	Strong economic growth
	DS	643,620	948,962	793,445	635,064	
<b>Total Planned Spending</b>	CS	<b>2,991,713</b>	<b>4,343,089</b>	<b>3,869,797</b>	<b>4,394,445</b>	
	DS	<b>4,093,668</b>	<b>5,479,708</b>	<b>4,956,081</b>	<b>5,518,915</b>	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group  
 DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.  
 Note: The decrease in departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of a decrease in Equipment Acquisition and Disposal.

Strategic Outcome: National Defence is Ready to meet Government Defence Expectations						
Performance Indicators				Targets		
% Readiness level for Maritime, Land and Aerospace combined				100%		
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Forecast 2009-10	2010-11	Planned 2011-12	2012-13	
Maritime Readiness	CS	54,658	35,104	31,934	29,369	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,100,697	1,977,912	1,891,868	1,901,074	
Land Readiness	CS	92,758	114,474	103,833	95,212	A safe and secure world through international cooperation
	DS	3,782,951	4,049,320	3,890,085	3,901,812	
Aerospace Readiness	CS	19,748	24,796	22,775	21,147	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,109,481	2,270,696	2,170,264	2,186,772	
Joint and Common Readiness	CS	151,224	191,113	154,160	200,713	A safe and secure world through international cooperation
	DS	2,023,510	2,204,212	2,076,996	2,135,513	
<b>Total Planned Spending</b>	CS	<b>318,389</b>	<b>365,488</b>	<b>312,702</b>	<b>346,441</b>	
	DS	<b>10,016,639</b>	<b>10,502,139</b>	<b>10,029,213</b>	<b>10,125,170</b>	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown  
 Note: The decrease in departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of a decrease in Joint and Common Readiness.

Strategic Outcome: Defence Operations will Improve Peace, Stability and Security Wherever Deployed						
Performance Indicators				Targets		
% Effects Achieved (aggregate for all commands)				100% of intended effects achieved		
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Forecast 2009-10	Planned			
			2010-11	2011-12	2012-13	
Situational Awareness	CS	110,975	136,164	123,554	113,340	A safe and secure world through international cooperation
	DS	658,795	665,323	637,018	630,514	
Canadian Peace, Stability and Security	CS	4,315	5,957	5,247	4,834	A safe and secure Canada
	DS	344,372	383,055	307,255	309,096	
Continental Peace, Stability and Security	CS	1,183	5,352	5,278	5,231	A strong and mutually beneficial North American partnership
	DS	183,324	201,963	184,769	186,749	
International Peace, Stability and Security	CS	507,548	553,429	490,774	449,272	A safe and secure world through international cooperation
	DS	3,121,317	2,360,997	2,223,306	2,217,760	
Total Planned Spending	CS	624,020	700,902	624,853	572,677	
	DS	4,307,808	3,611,337	3,352,348	3,344,119	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note: The decrease in departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of a decrease in International Peace, Stability and Security.

Strategic Outcome: Care and Support to the Canadian Forces and Contribution to Canadian Society						
Performance Indicators				Targets		
% of Public Support for the Canadian Forces				85-100%		
Program Activity		Spending (\$ thousands)				Alignment to Government of Canada Outcomes
		Forecast 2009-10	2010-11	Planned 2011-12	2012-13	
Defence Team	CS	15,191	15,580	14,085	12,872	A safe and secure world through international cooperation
Personnel Support	DS	747,916	643,219	588,954	592,100	
Canadian Identity	CS	7,811	9,599	8,681	7,936	A vibrant Canadian culture and heritage
	DS	344,554	346,994	338,328	339,323	
Environment Protection and Stewardship	CS	676	841	767	707	A clean and healthy environment
	DS	163,661	152,763	142,121	144,774	
Non-Security Support	CS	63	78	70	64	Government Affairs
	DS	18,120	22,191	18,440	18,224	
Total Planned Spending	CS	23,741	26,098	23,603	21,579	
	DS	1,274,251	1,165,167	1,087,843	1,094,421	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.

Note: The decrease in departmental planned spending in fiscal year 2011-12 is largely a result of a decrease in Defence Team and Personnel Support.

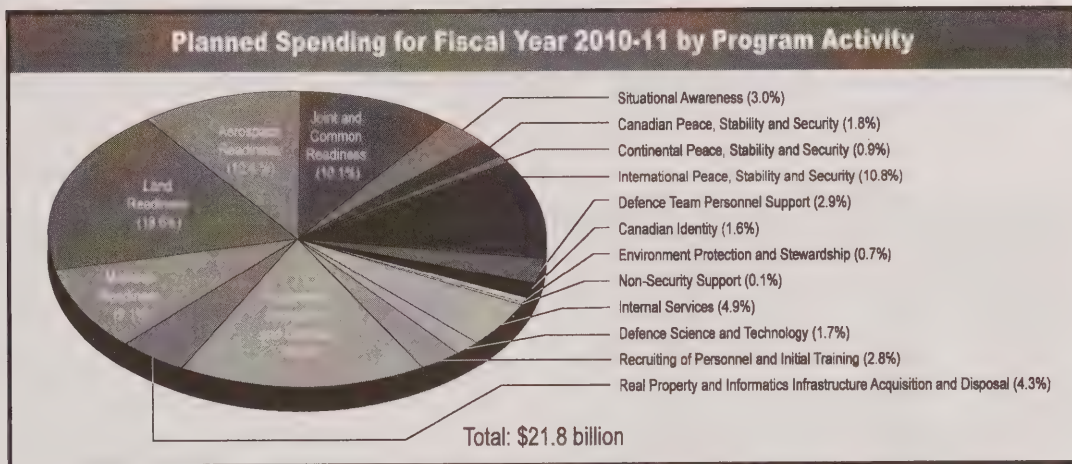
Strategic Outcome: Internal Services					
Performance Indicators				Targets	
Program Activity		Spending (\$ thousands)			
		Forecast 2009-10	Planned		
			2010-11	2011-12	2012-13
Internal Services	CS	50,013	63,865	57,741	52,773
	DS	1,045,623	1,069,036	1,009,357	1,010,121

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

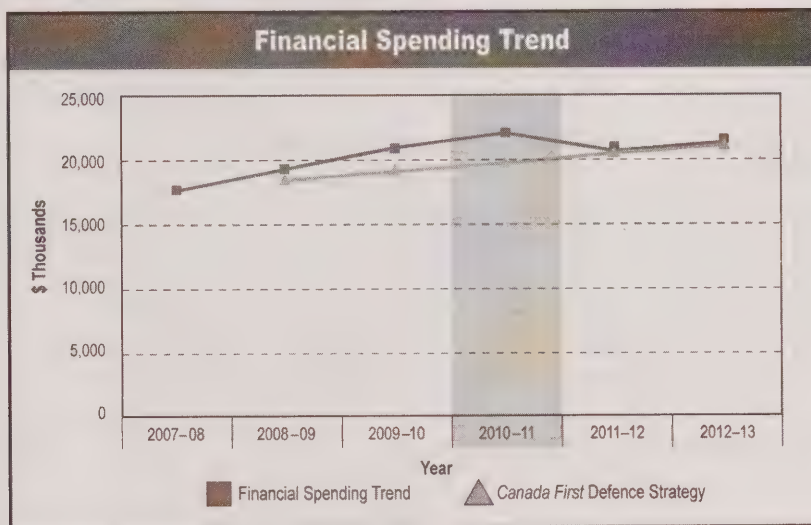
DS: Departmental Spending; CS: Capital Spending (included in Departmental Spending) | Due to rounding, figures may not add up to totals shown.



## Planned Spending for Fiscal Year 2010-11 by Program Activity



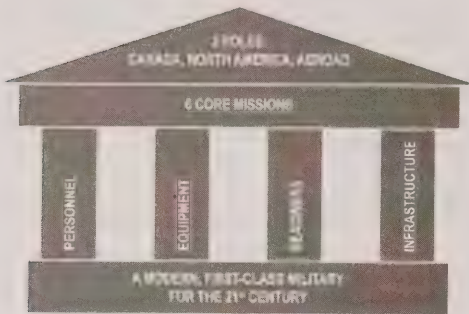
## Financial Spending Trend



Notes: The change in financial spending between fiscal years 2010-11 and 2011-12 is mostly attributable to items that are reflected in the spending authorities for fiscal year 2010-11 and not in the spending authorities for fiscal year 2011-12 such as Afghanistan funding and capital equipment projects. Details are provided in [Section III – Supplementary Information](#).  
The *Canada First Defence Strategy* (CFDS) was approved beginning fiscal year 2008-09.

## The *Canada First* Defence Strategy

To help Defence carry out its roles and responsibilities, the *Canada First* Defence Strategy (CFDS), released in May 2008, ensures that Canada maintains a first-class, modern military that is well trained, equipped and prepared to meet the challenges of the evolving security environment.



To accomplish this, the CFDS provides a 20-year roadmap to rebuild and modernize the CF with stable and predictable funding that permits long-term planning and investment in four Defence capability areas or pillars:

- **Personnel:** Expand the CF to a total strength of 100,000 (Regular 70,000/Reserve 30,000) by fiscal year 2027-28;
- **Equipment:** Renew the CF's core equipment platforms;
- **Readiness:** Maximize personnel training and equipment availability; and
- **Infrastructure:** Improve the overall condition of Defence infrastructure over the long term.

The CFDS articulates the broad strategic vision for Defence aligned with the level of ambition identified by the Government and outlines six core CF missions in domestic, continental and international contexts:

- Conduct daily domestic and continental operations, including in the Arctic and through the North American Aerospace Defense Command (NORAD);
- Support a major international event in Canada such as the G8, G20 and North American Leaders' Summits;
- Respond to a major terrorist attack;
- Support civilian authorities during a crisis in Canada such as a natural disaster;
- Lead and/or conduct a major international operation for an extended period; and
- Deploy forces in response to crises elsewhere in the world for shorter periods.

For further information on the *Canada First* Defence Strategy please visit the following website: [www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-eng.asp](http://www.forces.gc.ca/site/focus/first-premier/index-eng.asp).

## The Defence Priorities

The Defence Priorities are informed by key corporate risks and represent a focused number of areas where efforts and resources will be directed to mitigate those risk areas and in so doing, address gaps in capability or capacity to enable Defence to act effectively on government direction. To respond to the Government's priorities for Defence and support the activities essential to achieve excellence in our operations and management, the Defence Priorities articulated in RPP 2010-11 are to:

- Deliver Excellence at Home;
- Conduct International Missions;
- Contribute to Whole-of-Government Priorities;
- Strengthen the Defence Team; and
- Enhance Defence Management.

**Table: Contribution of Defence Priorities to PAA Strategic Outcome(s) and Government of Canada Priorities**

This table illustrates the Operational and Management Priorities for Defence which will support Government of Canada Priorities during the reporting period. The description provides the rationale and outlines the planned activities for each Defence priority. Performance information will effectively measure the progress of each activity and will facilitate a meaningful assessment of how well these activities have contributed to the achievement of Defence's Strategic Outcomes.

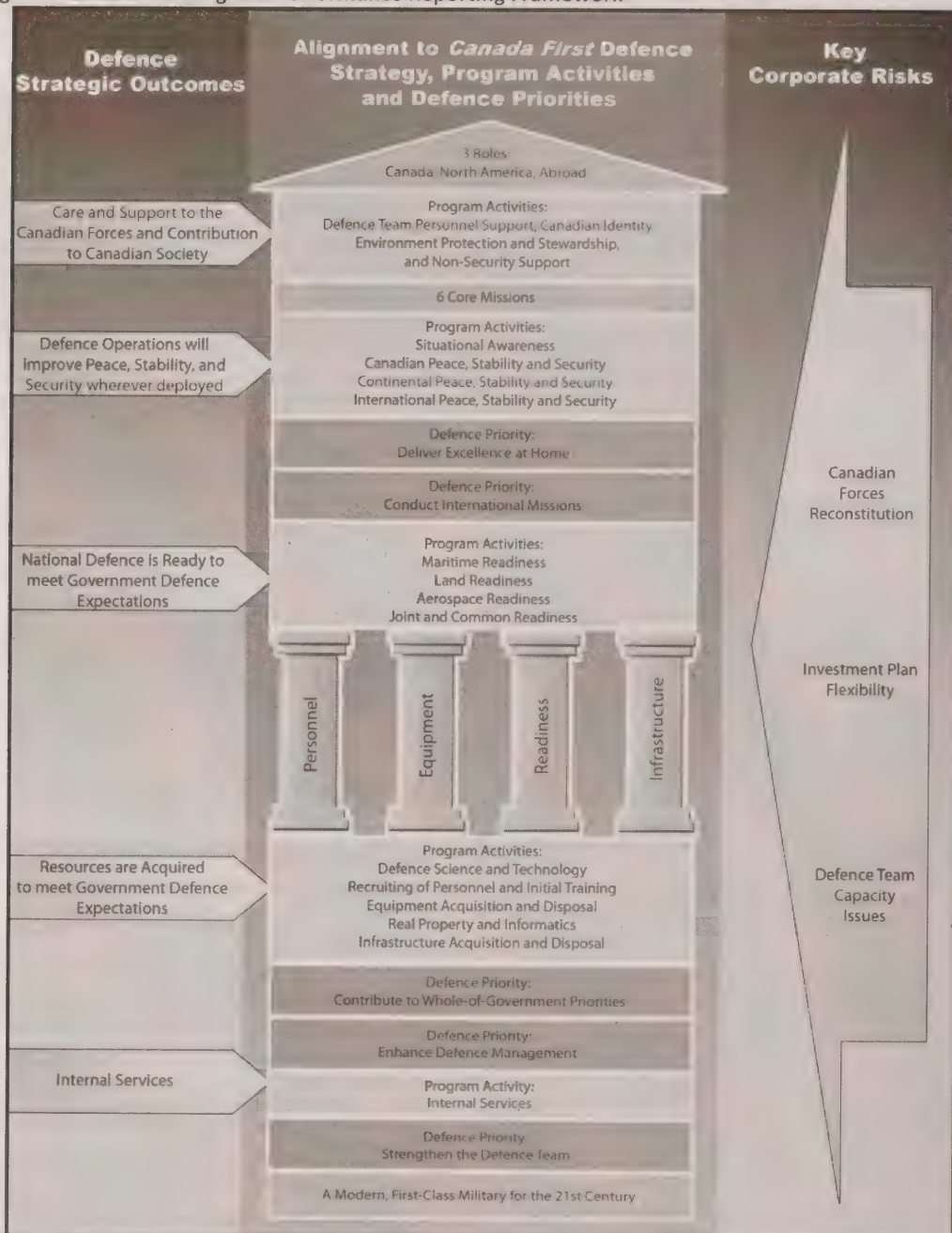
DEFENCE PRIORITY	TYPE	LINKS TO STRATEGIC OUTCOME(S)					DESCRIPTION
		Acquire resources to meet Government's Defence expectations	The CF are ready to meet Government's Defence expectations	Increase Peace, Stability and Security	Care for CF and Contribution to Canadian Society	Internal Services	
OPERATIONAL							
Deliver Excellence at Home	O		■	■			CFDS - Maintaining ability to conduct six core missions within Canada, in North America and globally, at times simultaneously <ul style="list-style-type: none"><li>Support to RCMP for G8, G20 and North American Leaders' Summits</li><li>Demonstrate Arctic Sovereignty</li><li>Complete plan for post-2011 readiness</li><li>Conduct maritime, land, and air domestic surveillance of Canadian territories</li></ul>
Conduct International Missions	O		■	■			CFDS - Maintaining ability to conduct six core missions within Canada, in North America and globally, at times simultaneously <ul style="list-style-type: none"><li>Continue efforts to achieve mission success in Afghanistan</li><li>Plan for end of current mandate in Afghanistan</li><li>Support to NATO and UN led-missions</li><li>Enhance Defence diplomacy activity, especially in the Americas</li></ul>
MANAGEMENT							
Contribute To Whole-Of- Government Priorities	O	■			■		CFDS – Building on the Government's investments in the military <ul style="list-style-type: none"><li>Support Other Government Departments (OGD) in development of National Shipbuilding Strategy</li><li>Implement Sustainable Development Strategy</li><li>Contribute to Advantage Canada</li></ul>
Strengthen The Defence Team	O	■			■		Public Service Renewal – Planning, recruitment, employee-development, and enabling infrastructure CFDS – Investing in people <ul style="list-style-type: none"><li>Provide enhanced support to the ill and the injured and to the families of CF members</li><li>Advance a comprehensive plan to align and optimise the workforce</li><li>Recruit, develop, and sustain personnel to effective strength</li><li>Retain and strengthen capacity through succession planning</li><li>Continue to build leadership through maximizing personnel potential to meet future challenges</li><li>Strengthen continuous learning and professional development</li></ul>
Enhance Defence Management	O	■				■	CFDS – Strengthening key military capabilities through focused investment in each of the pillars <ul style="list-style-type: none"><li>Improve management of the IP to balance CFDS requirements</li><li>Progress Web of Rules<sup>3</sup> within Defence</li><li>Advance the Defence Procurement Initiative</li><li>Integrate risk and performance into Defence management and planning processes</li><li>Continue to strengthen the core Control Framework in support of audited departmental financial statements</li></ul>
Legend: N = New O = Ongoing P = Previously Committed to ■ = Primary ■ = Secondary							



## Defence Planning and Performance Reporting Framework

The following diagram illustrates the alignment of Defence's PAA, Risks and Priorities to the CFDS. This framework forms the basis for communicating Defence's planning story throughout this report.

**Figure: Defence Planning and Performance Reporting Framework**



Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Chief of the Air Staff Group / Assistant Deputy Minister (Public Affairs) Group

## Voted and Statutory Items

The Voted and Statutory Items table replicates the departmental summary table displayed in the Main Estimates. This table provides the fiscal year 2010–11 Main Estimates information tabled in Parliament just a few weeks before the RPP, and is presented to Parliament before approving a supply bill. Parliament approves the voted items on an annual basis, and the statutory items are displayed for information purposes only. The major increases and decreases in funding between the fiscal year 2009–10 and fiscal year 2010–11 Main Estimates resulted in a net increase of \$1,862.1 million.

Vote (1, 5, 10) or Statutory Item (\$)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009-10	2010-11
		Main Estimates (\$ Thousands)	
1	Operating expenditures	13,460,216	14,648,628
5	Capital expenditures	4,272,890	4,854,572
10	Grants and contributions	223,498	227,242
(S)	Minister of National Defence salary and motor car allowance	78	79
(S)	Payments under the <i>Supplementary Retirement Benefits Act</i>	6,079	5,459
(S)	Payments under Parts I-IV of the <i>Defence Services Pension Continuation Act</i> (R.S., 1970 c. D-3)	1,319	1,159
(S)	Payments to dependants of certain members of the Royal Canadian Air Force killed while serving as instructors under the British Commonwealth Air Training Plan (Appropriation Act No. 4, 1968)	84	64
(S)	Contributions to employee benefit plans - Members of the Military	971,634	1,001,715
(S)	Contributions to employee benefit plans	303,664	362,593
<b>Total Department</b>		<b>19,239,461</b>	<b>21,101,512</b>

Source: Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

- Notes:
1. Due to rounding, figures may not add up to totals shown.
  2. The Main Estimates of fiscal year 2010–11 are \$1,862.1 million higher than those of fiscal year 2009–10. The increases in funding are as follows: \$822.0 million increase for the Afghanistan mission to ensure the safety and operational effectiveness of Canadian troops; \$297.4 million for the Medium-to Heavy-Lift Helicopter project, which provides a new capability and CH-147 Chinook helicopters for the CF; \$246.6 million for the Tactical Airlift Capability Project, to replace Hercules aircraft that are reaching the end of their useful life; \$200.0 million for the Maritime Helicopter Project, to replace the CH124 Sea King with a fleet of new helicopters; \$196.0 million in funding to offset the loss of purchasing power due to price increases; \$166.6 million for increases to military pay and allowances; \$128.1 million for the Tank Replacement Project to replace the aging Leopard 1 tank fleet; \$125.4 million for the Family of Land Combat Vehicles projects, to upgrade or replace armoured military vehicles to modernize the CF; \$122.8 million for increases in civilian pay; and a \$180.3 million increase for miscellaneous Departmental requirements.
  3. The increases in funding are being offset by the following reductions in annual spending requirements: \$219.1 million for the Strategic Airlift Capability Project which is providing a new capability and C17 aircraft for the Canadian Forces, \$184.7 million as a result of the end of a three year temporary funding injection into several areas of the Defence Service Program; \$219.3 million of reductions for miscellaneous Departmental requirements.
  4. The benefits referenced in the *Supplementary Retirement Benefits Act* and the *Defence Services Pension Continuation Act* relate to pensioners who predate the introduction of the existing pension plan. With time, the number of recipients of these benefits is decreasing.



## SECTION II: ANALYSIS OF PROGRAM ACTIVITIES BY STRATEGIC OUTCOMES



## Strategic Outcome:

### Resources are Acquired to meet Government Defence Expectations

People, equipment, infrastructure, and information technology are the key resources necessary in order for Defence to deliver on its taskings. This strategic outcome outlines the Defence plans for the acquisition of resources.

#### Planning Highlights:

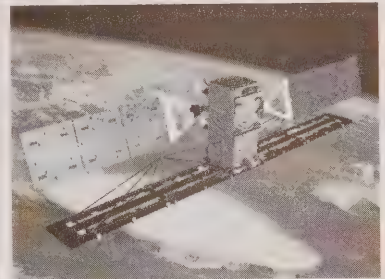
Over the next twenty-years, Defence will invest \$45-50 billion in capital acquisitions to obtain or renew core CF combat capabilities and equipment platforms. In support of this, Defence will work with other government departments (OGD) to reform the procurement process in four critical areas: government-industry relations, procurement management, technology management, and policy enablers such as Advantage Canada. Finally, Defence will strive to streamline the construction project approval process with the goal of executing projects more quickly.

In the area of recruitment and training, Defence will focus its military recruitment efforts on individuals who display an aptitude for trades in under-strength occupations. On the civilian side, Defence is implementing innovative human resources tools and practices which will expedite staffing, retain the existing workforce and reduce the administrative burden in anticipation of the retirement of up to 50 percent of certain civilian personnel by 2013.

During fiscal year 2010-11, Defence will conduct several surface/sub-surface trials to test the effectiveness of its Northern Watch technology project. This initiative seeks the optimal combination of sensors to achieve greater situational awareness in the Arctic. Additionally, Defence intends to take the lessons learned from its security support operations during major domestic events to establish a robust, reusable national capability for providing such assistance in the future.

#### Benefits for Canadians:

Canadians will benefit from the Government's long-term investment in Defence as jobs will be created and become more secure. Canadians can also be assured that this economic activity will be sustained, as Defence will continue to invest in people, equipment and infrastructure, thereby ensuring industry can successfully contribute to Canada's current and future Defence needs. This will also provide demand for Canadian products, offering a much needed stimulus to the Canadian economy. The benefits will further accrue outside of the defence sector, as products and technology created by Canadian industry may be used in commercial applications. The long-term funding of Defence projects will further spur research and development, fostering critical innovation which will contribute to Canadian industrial competitiveness in national and international markets.



Following the construction of two ground stations on Canada's east and west coasts to receive data from Radarsat 2, the Polar Epsilon project will provide Defence with enhanced surveillance of Canada's maritime approaches, Arctic lands and waterways, as well as support to operations at home and abroad. It is expected that the two ground stations will be operational by late 2010.

*Source: Canadian Forces Combat Camera*

## Program Activities:

### Defence Science and Technology

This program provides the Government with critical scientific knowledge and innovation to address defence and security challenges and needs. It includes direction setting, program planning, program management, capability management, execution, and assessment. It comprises multi-year projects with activities in research, technology development, analysis and experimentation applied to inform, enable and respond to Canada's defence and security priorities up to a 20-year outlook.

Defence Science and Technology						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	81		83		85	
<b>Civilian</b>	1,713		1,713		1,712	
<b>Total</b>	1,794	369,004	1,796	351,882	1,797	386,522

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Canadian defence and security operations are benefiting from Science and Technology (S&T) outputs.	Number of S&T outputs used by defence and security operations vs. number planned.	100%
Canadian defence and security priorities are successfully addressed through exploitation of S&T outputs.	Number of S&T outputs used by defence and security priorities vs. number planned.	100%
Canadian defence and security policy development and implementation, and resulting socio-economic impact are enabled by S&T outputs.	Number of S&T outputs used by defence and security policy development, and socio-economic stakeholders vs. number planned.	100%

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

In collaboration with OGDs, Allied nations and Canadian industry, Defence will pursue some 300 Science and Technology (S&T) projects addressing departmental and governmental priorities. Areas of focus cover Canada's Northern Strategy, support to CF operations at home and abroad, including Afghanistan, G8 and G20, as well as the *Canada First Defence Strategy* (CFDS). S&T program initiatives in support of Arctic Sovereignty include projects such as Cornerstone and Northern Watch. Cornerstone will leverage autonomous underwater vehicle technology to execute a unique mission into uncharted waters—data collection to support Canada's submission to the United Nations Convention on the Law of the Sea. Northern Watch seeks to determine the best combination of sensors for comprehensive, cost-effective situational awareness in the Arctic.

Defence is continuing with S&T research in direct support of Canada's efforts in Afghanistan with a focus on soldier survivability. Work is ongoing to ensure the structural integrity of our armoured vehicles and the survivability of their occupants, to improve casualty treatment, to counter the improvised explosive device (IED) and to improve our soldier's personal protective equipment. Work is also progressing on advanced combat training systems and on the design of blast-resistant structures.



## Recruiting of Personnel and Initial Training

This program will promote Defence as a preferred workplace with the general public and to recruit new hires for a broad range of trades and other general, professional scientific occupations. This will involve deepening the department's connections to the various educational and ethnic communities to attract the right numbers and mix of people who have the skills needed to contribute in meeting the Defence Mission. Engaging in effective leadership, strategic planning, and targeted outreach activities will ensure that sufficient personnel are recruited and trained with the needed skills in the appropriate occupations, now and into the future, to meet Defence requirements. This means selecting and enrolling military personnel, and conducting basic recruit and occupational training.

Recruiting of Personnel and Initial Training						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	14,462		13,560		12,662	
<b>Civilian</b>	457		457		457	
<b>Total</b>	14,919	604,909	14,017	588,101	13,119	589,014

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Optimize intake today to fill the force structure of tomorrow.	% Achievement against FY Regular Force Expansion (FE) target.	100% of FY Regular Force FE target
	% Achievement against FY Reserve Force Expansion (FE) target (average paid strength).	100% of FY Reserve Force FE target
	% Deviation of Regular Force attrition forecast vs. actual attrition within a FY.	100% accuracy
	Year-over-year % improvement in the number of Regular Force occupations that are coded red on the Occupation Status List.	10% reduction per year

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Defence has a solid base upon which to build its personnel during fiscal year 2010-11. Defence will continue to expand its forces (Regular and Reserve) and consolidate its efforts to recruit quality individuals that reflect the face of Canada.

### Military Personnel

Optimizing intake has been critical over the past several years to meet force expansion goals identified in the CFDS. The targeted growth of the Regular Force was planned at 68,000 by fiscal year 2011-12, and was followed by more modest growth to 70,000 by 2028. Operating at maximum capacity, the recruiting and initial training systems have realized success in meeting the overall strength targets. However, challenges continue to be faced in addressing the shortages in under-strength occupations, and synchronizing the initial training of new entrants to the CF in order to develop their basic skills with occupation-specific training. Having the right number of personnel with the appropriate mix of skills and qualifications allows the CF to accomplish the full range of Defence tasks. In view of this, increased efforts will be placed on recruiting into under-strength naval technical occupations; streamlining the

process whereby Primary Reserve personnel transfer into the Regular Force; and modernizing the Individual Training and Education (IT&E) system to improve the efficiency of moving new CF members through the training pipeline, and to improve the synchronization of the recruiting and training systems to get qualified personnel into CF units as quickly as possible.

### **Civilian Personnel**

The civilian workforce provides an essential contribution in shaping government policy direction, delivering on procurement, technology, infrastructure management and fulfilling many more responsibilities that are fundamental to the Defence mission. Like many other federal government departments, Defence feels the downside of Canada's postwar baby boom as thousands of workers in skilled trades/professions will be eligible to retire by 2013. This is most prevalent for civilian personnel employed as trade persons (i.e. electricians, plumbers and pipe fitters).

Defence's successful Apprentice and Operational Development Program provides needed capabilities and ensures a renewable workforce over time. Proactive outreach activities (e.g. high school career fairs; site visits to employment centres, secondary and post secondary institutions) will be further aligned with departmental investments to attract and hire new employees; in particular within the engineering, ship repair and ship officer occupations. In addition, special attention will be given to the recruitment of personnel in the Purchasing, Financial, and Policy Intern Officer Recruitment Development Programs.

Research is underway to provide the necessary labour market information (i.e. the potential labour supply of existing under-strength occupations, the competition for these, and the feeder organizations and educational institutions that prepare potential individuals for entry-level positions). This research will be used to align recruitment strategies and development plans and ensure Defence is sufficiently prepared to fill employment shortages now and into the future. Timely staffing and initial training are also essential to address the ongoing need for qualified personnel. Innovative human resources tools and practices will be introduced to expedite staffing processes and reduce the administrative burden.



## Equipment Acquisition and Disposal

This program acquires equipment required for CF operations, including the acquisition of new and replacement capabilities or capital improvements to in-service equipment and disposal of them at the end of their service life.

Equipment Acquisition and Disposal						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	479		493		505	
<b>Civilian</b>	918		920		919	
<b>Total</b>	1,397	3,556,832	1,413	3,222,653	1,424	3,908,315

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
The acquisition of equipment and materiel in accordance with the <i>Canada First Defence Strategy</i> and IP will provide a solid foundation for the continued modernization and strengthening of the CF.	% of projects on schedule (CFDS).	90% on schedule
	% of projects on schedule (non-CFDS).	90% on schedule
	% of overall planned dollars that are expended (CFDS).	>90% expended
	% of overall planned dollars that are expended (non-CFDS).	>90% expended

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

To achieve government policy objectives, the CF requires a broad range of capabilities. The CF core combat capabilities requirement represents \$45-50 billion in capital acquisitions over a twenty-year period, which is being directed to the projects listed below and represents an unprecedented investment in Canada's industry, knowledge and technology sectors.

In accordance with the CFDS, the planned acquisitions highlighted below will provide a solid foundation for the renewal of the CF's core equipment platforms. The CF will thus be enabled to conduct operations more effectively and safely, both at home and abroad. Major project acquisitions planned and underway include:

- Light Armoured Vehicle III Upgrade
- Tactical Armoured Patrol Vehicle
- Airlift Capability Project – Tactical
- Medium-to Heavy-Lift Helicopter
- Maritime Helicopter Project
- Arctic/Offshore Patrol Ship
- Joint Support Ship
- Medium Support Vehicle System Project
- Force Mobility Enhancement

For detailed information on these and other Defence Major Crown Projects, please refer to [Section III: Supplementary Information - Table 5: Status Report on Major Crown Projects](#).

Guided by objectives set forth in the CFDS and the IP, Defence is working with Industry Canada, Treasury Board Secretariat (TBS) and Public Works and Government Services Canada (PWGSC) to use a whole-of-government approach in satisfying planned acquisitions. Four areas for procurement reform are being targeted, namely:

- strengthening government-industry relationships such as sharing in situational awareness, facilitating early industry involvement and engaging industry in support of defence options analysis;
- enhancing procurement management including professional competency development and integrated risk management;
- enhancing technology management by involving Defence/Industry Canada/Industry Research and Development co-ordination and co-investment as well as managing intellectual property for shared government and industry benefits; and
- enhancing policies which serve to stimulate the Canadian economy, supporting and encouraging exports and implementing requirements for high value-added, long-term industrial regional benefits.

The commitment to long-term funding of Defence projects outlined in the CFDS will not only allow the defence industry to meet Defence demand, but also support investment in research and development and foster innovation.

## Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition and Disposal

This program manages an extensive portfolio of land, works, and buildings required to support the delivery of Defence operations. It aims to ensure that the right real property is acquired and disposed of, and is available where and when needed, while providing value for money, advancing objectives for the greening of government land and buildings, and adhering to best practices for asset life-cycle management.

Real Property and Informatics Infrastructure Acquisition and Disposal						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	82		84		86	
Civilian	62		63		63	
<b>Total</b>	<b>144</b>	<b>948,962</b>	<b>147</b>	<b>793,445</b>	<b>149</b>	<b>635,064</b>
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Defence has a rationalized, relevant, and responsive Real Property portfolio.			Annual reinvestment as a percentage of Realty Replacement Costs.		2.5%	
			Percentage of surplus property disposed within 3-year timeframe.		80%	
Capital construction projects are managed in a timely and effective manner.			Percentage of total planned projects reaching completion during the year.		20%	
			Percentage of planned annual funding spent per year.		95%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

With respect to the table above, it is important to emphasize that the CFDS calls for an overall improvement in the condition of Defence infrastructure. In financial terms, Defence is to move from spending an average of 2.5 percent realty replacement cost annually from 2000 to 2006, to an average level of just under 4 percent annually (exclusive of personnel cost) over the next 20 years, recognizing that this infrastructure is an essential pillar of CFDS, and that approximately 50 percent of the Defence realty asset inventory (35,000 buildings and works assets) is over 50 years old. Sufficient resources are also being set aside for future acquisition to build or upgrade infrastructure associated with the introduction of new capabilities. Overall, the CFDS aims to replace 25 percent of existing infrastructure over 10 years and 50 percent over 20 years. This will also result in divestment of infrastructure that becomes unnecessary or that cannot be economically recapitalized. Defence will also further improve the management of its heritage sites and continue to promote and exercise environmental stewardship in the conduct of its activities.

The infrastructure component of the IP is updated annually based on Defence priorities itemizing capital construction projects with an estimated value of \$1 million and greater. Types of capital construction projects include new capability construction, recapitalization and betterment of existing assets, acquisitions, transfers, and capital leases.

Besides being essential to the functioning of a modern military, these infrastructure projects represent positive news for Canadian communities whose economies are benefiting from business opportunities. Investment is aligned with the CFDS objective to provide a stable funding base of 3.9 percent of the realty replacement cost, exclusive of personnel costs, to cover maintenance and repairs and recapitalization requirements.

Among several actions to streamline the project approval process and improve funding flexibility and accountability for the management of real property investments is a fiscal year 2010-11 initiative to further delegate expenditure authority for construction projects so that the responsible managers can execute projects more quickly.



## Strategic Outcome:

### National Defence is Ready to meet Government Defence Expectations

This outcome tells the story of how resources are utilized to bring the CF to an appropriate state of readiness, enabling Defence to defend Canada and its interests both domestically and internationally.

#### Planning Highlights:

To successfully undertake the CFDS-mandated six core missions, Defence is developing a multi-year, strategic level CF readiness guidance. Should the National Shipbuilding Strategy be adopted by government, Defence will also proceed with implementing the delivery of critical CFDS maritime components. The CF will continue to leverage technology to improve the effectiveness of training its forces by providing realistic, engaging synthetic environments. Through the careful and innovative adaptation of commercial gaming technology and exploitation of improving network capabilities, training capability will be greatly enhanced.

In fiscal year 2010-11, the Defence focus in Afghanistan will shift to planning theatre deactivation activities in support of the mission termination in summer 2011. Defence is developing a divestment plan that will ensure the prudent management of resources currently in-theatre, through a combination of selling, gifting, and/or returning equipment to Canada. Closer to home, Defence will continue to provide joint operational support to domestic operations, including the G8, G20, and North American Leaders' Summits, and the major annual Canadian sovereignty operations in the North. Defence will also evaluate the viability of creating new CF support hubs around the globe to determine if they will improve CF operational capability by facilitating the movement of materiel, personnel and equipment.

Providing leadership abroad and to deploy forces quickly and effectively, Defence will implement the Joint Headquarters Renewal initiative aimed at projecting leadership in domestic and international operations. Defence also continues to evolve its capability in cyber-security, implementing programmes of industry-recognized computer security standards and education. The CF Network Operations Centre conducts defence of its computer networks, ensuring the availability, confidentiality and integrity of its systems and the information contained within.

#### Benefits for Canadians:

Defence will be ready to provide Canadians with the safety and security they expect. Current Defence initiatives are working towards creating a reliable armed forces which are outfitted with modern equipment as well as providing members with the training needed to enable a high level of operational readiness. Land, maritime, air and special forces response units stand ready to assist Canadians at home and abroad when called upon, and are able to deploy rapidly and sustainably in support of the CFDS. These missions can range from conducting domestic operations, such as demonstrating Canada's sovereignty, assisting in disaster or humanitarian relief efforts, to contributing to international missions which support Canadian foreign and security policy.



Canadian Rangers Norbert Oyukuluk (left) and Richard Kaviuk (right), arrive at Frobisher Bay to begin the march to their patrol base as part of Operation NANOOK, an annual sovereignty operation taking place in Canada's Arctic.

Source: Canadian Forces Combat



## Program Activities:

### Maritime Readiness

This program activity provides Canada with a combat-capable, multi-purpose maritime forces. It will generate and sustain relevant, responsive, combat capable maritime forces that are able to respond to a spectrum of tasks, as may be directed by the Government, within the required response time.

Maritime Readiness						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	6,129		6,264		6,404	
<b>Civilian</b>	5,387		5,387		5,384	
<b>Total</b>	11,516	1,977,912	11,651	1,891,868	11,788	1,901,074
Program Activity Expected Results		Performance Indicators		Targets		
Sufficient naval units are ready to conduct domestic and international operations, up to and including combat operations, as directed by the Government of Canada.		Availability of commissioned ships for deployment.		High and Standard Readiness ships deployed within response times and employable for periods required by the Readiness and Sustainment Policy.		

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

As the maritime component of the CF enters its second century of service to Canada, it will continue to develop and generate maritime forces for deployment as directed by the Government. A coordinated approach will meet the demographic challenges for personnel recruitment, provide support to initial naval training, and ensure the maintenance of naval assets and the execution of capital naval equipment programs. This will ensure that CF's maritime capability, primarily for sea control, is sustained.

While transitioning to support CF readiness post-2011, the maritime forces will focus on final preparations for the first Frigates to undergo mid-life refit and for submarines to undergo 3<sup>rd</sup>-line maintenance under the Halifax Class Modernization and the Victoria In-Service Support Contracts respectively.

The CF will continue to support a strategy to deliver the maritime capital components of the CFDS, particularly to enable delivery of the Joint Support Ship (JSS), the Arctic/Offshore Patrol Ship (A/OPS) and the Canadian Surface Combatant. The JSS will maintain the maritime staff's current naval task group logistic support, while ensuring that the CF has an adequate capability to allow it to deploy and sustain operations in support of government policy. The A/OPS will deliver a naval ice-capable offshore patrol ship to demonstrate sovereignty in Canada's waters, including the Arctic.

## Land Readiness

This program provides Canada with a combat-capable, multi-purpose land forces. It will generate and sustain relevant, responsive, combat capable land forces that are effective across the spectrum of conflict, from peacekeeping and nation-building to war fighting.

Land Readiness						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	17,414		17,797		18,194	
<b>Civilian</b>	6,109		6,109		6,105	
<b>Total</b>	23,523	4,049,320	23,906	3,890,085	24,299	3,901,812

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Sufficient land force units are ready to conduct and lead domestic and international operations, up to and including combat operations across the spectrum of conflict, as directed by the Government of Canada.	% of establishment positions filled at units identified for High Readiness.	100% of establishment for: -4 Immediate Reaction Units -Forces identified for Primary and Secondary International Operation commitments -1 Company for Non-combatant Evacuation Operation tasks -1 Company for Disaster Assistance Response Team tasks
High readiness units have completed collective training.	% of units tasked to complete level 5/6/7 training that have completed training.	As set by annual training directive
Sufficient High Readiness equipment is available for taskings.	% of equipment required for High Readiness tasks that is available.	95-100%

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Defence will seek to maintain a balanced capability set, based upon the different elements of the combined arms team that supports the defence of Canada and enables operations across the spectrum of conflict. This will be set in the context of a Joint Inter-Agency, Multinational and Public environment. This is essential to continued relevance in both domestic and expeditionary operations. To address the post-Afghanistan challenges, the land forces will focus on disengaging from Afghanistan and reconstituting its personnel and equipment. Concurrently, planning will continue on reorientation and reorganization, ensuring that the land forces can continue to fulfill the CFDS-mandated six core missions. Improved readiness training, as well as the rationalizing and recapitalizing of the land forces equipment fleets will ensure delivery of integrated land effects. The land forces will continue to grow Regular and Reserve personnel incrementally in order to address rank imbalances associated with gaps in tactical level leadership.

Recent experiences demonstrate the need for highly protected/mobile vehicles. These will be acquired through projects including Light Armoured Vehicle Upgrade, Tactical Armoured Patrol Vehicle, Medium Support Vehicle System Project and Force Mobility Enhancement.

## Aerospace Readiness

This program will provide Canada with combat-capable, multi-purpose air forces. It will generate and sustain relevant, responsive, combat capable aerospace forces that are able to respond to the spectrum of tasks, as may be directed by the Government, within the required response time.

Aerospace Readiness						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	9,290		9,495		9,707	
<b>Civilian</b>	2,529		2,529		2,528	
<b>Total</b>	11,819	2,270,696	12,024	2,170,264	12,235	2,186,772
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Relevant, responsive and effective Aerospace forces ready to conduct domestic and international operations as directed by the Government of Canada.			% readiness of units (personnel and equipment).		In accordance with the Managed Readiness Plan	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Aerospace Readiness is the foundation of operational effectiveness, and ensures the aerospace elements of the CF are ready to meet Government defence expectations. This is carried out through the acquisition and maintenance of supplies and materiel; the training and equipping of forces, and the deployment, sustainment and redeployment of forces to meet all current and potential threats. Throughout the reporting period, efforts will continue to ensure the CF meets its operational commitments with regard to aerospace personnel and equipment. The required aerospace capabilities, aligned to support the Defence Priorities, will be allocated to supported commanders through the total air resource management process which enhances the business planning process.

The main aerospace readiness priorities for fiscal year 2010-11 are equipment and people. Through the coming year and into the future, CF will ensure that integration of new aerospace capabilities occurs rapidly, effectively and seamlessly. Most importantly, work will continue to ensure aerospace personnel have the best possible training, careers and support that can be delivered.

The Maritime Helicopter Project (MHP) will replace the CH-124 Sea Kings with a fleet of new CH-148 Cyclone helicopters which will address operational deficiencies of the current CH-124, eliminate the supportability difficulties of the older airframe and provide a sufficient fleet size for operations well into the 21st century. As well, a new medium-to heavy-lift helicopter capability, the CH-147 Chinook, will allow the CF to reach remote locations in a wider range of geographic areas and challenging environments inaccessible by ground-based transport or fixed-wing aircraft. The familiar CC-130 Hercules is the workhorse of the CF transport fleet; renewing this fleet through the Airlift Capability Project (Tactical) is part of the CFDS commitment to enable CF troops to conduct safer and more effective operations at home and abroad.



## Joint and Common Readiness

This program will ensure Defence is ready to operate in a joint capacity, as directed by Government, to respond to domestic, continental and international demands within the required response time. The program will generate and sustain forces for activities, operations and organizations in which at least two of the maritime, land, or air assets participate.

Joint and Common Readiness						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	7,473		7,638		7,808	
<b>Civilian</b>	4,477		4,477		4,474	
<b>Total</b>	11,950	2,204,212	12,115	2,076,996	12,282	2,135,513
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Defence is ready to organize and deploy a combination of two or more environments to meet the needs of assigned tasks.			% readiness of joint units/elements for high readiness.		100%, in accordance with respective Command's readiness plans	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Joint and Common Readiness includes those centralized force generation and sustainment activities that fall outside the maritime, land, and aerospace force generation mandate. To meet the increased scope of these force generation exercises, Defence funds the CF Integrated Training Plan.

The CF focuses specifically on supporting the development and enhancement of joint, interagency and combined aspects in CF collective training activities. The Chief of the Defence Staff (CDS) has directed the development of the JOINTEX<sup>5</sup> series of exercises and events as a catalyst to enhance a joint culture within the CF, and as an opportunity to enhance the integration of operational effects within the CF.

Defence will continue to be ready to project forces abroad in a lead role through the Joint Headquarters Renewal initiative. This will provide the CF the standing capability to generate integrated, deployable, high readiness HQ able to command and control interagency, multinational forces in operations, both at home and abroad. Interim operational capability is planned for December 2010.

Defence will continue to provide agile, high-readiness forces capable of conducting special operations (high value, high-risk missions conducted by specially trained, equipped and organized forces) in support of the Government and the CF missions both domestically and internationally.

To provide operational level support to deployed units, the operational support command must maintain a number of assigned support capabilities in a state of high readiness, specifically the communications, logistics, health services, military policing, engineering, personnel support and resource management domains. National-level support to operations at home and abroad continues to be a priority, with efforts focused in three broad areas: deployed operations, material stewardship, and northern operations. To this end, the operational support command continues to provide joint operational support to the Afghan mission, conducting Third Location Decompression (TLD) for troops

returning to Canada from operations in Afghanistan, providing a Casualty Support Team (CST) to support Canadian injured evacuated through Landstuhl Regional Medical Centre (LRMC) in Germany, and supporting the land staff in the force generation of General Engineering Support elements for employment in Afghanistan.



## Strategic Outcome:

### Defence Operations will Improve Peace, Stability and Security Wherever Deployed

Defence fulfills three roles for Canadians: defending Canada, defending North America, and contributing to international Peace, Stability and Security. This outcome outlines these Defence roles in the context of the expected level of ambition as articulated in the *Canada First Defence Strategy* (CFDS).

#### Planning Highlights:

CF will continue to be a full partner in a whole-of-government approach. This includes working with the Communications Security Establishment Canada in supporting and contributing to Canada's integrated signals intelligence program; the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) for security during the G8, G20 and North American Leaders' Summits; the Canadian Coast Guard in demonstrating our sovereignty in the Arctic; Public Safety Canada in the planning and preparation for natural disasters within Canada; and the Department of Foreign Affairs and International Trade, the Canadian International Development Agency, and others in contributing to the mission in Afghanistan. In addition, Defence will take steps to improve its situational awareness by enhancing signals and geospatial intelligence, as well as meteorological capabilities to further enable CF to enhance readiness as well as better plan and conduct operations.



The Joint Task Force Afghanistan (JTF-Afg) Air Wing provides safe and rapid transport of thousands of soldiers and tons of equipment while enhancing surveillance capability. The JTF-Afg Air Wing is the first Canadian formation of its kind created in a theatre of war since 1945.

Source: Canadian Forces Combat Camera

Defence will continue to strengthen partnerships with key hemispheric allies and institutions, as well as lend assistance and support to international organizations, particularly North Atlantic Treaty Organization (NATO), the United Nations (UN) and the Organization for Security and Cooperation in Europe (OSCE). These include engaging the 5,000 CF members deployed on a continuous basis on missions, such as in Afghanistan, and with partners on counter-piracy, counter-terrorism and counter-narcotics operations. During fiscal year 2010-11, CF will begin to execute its plan for the end of the current mandate and redeployment out of Kandahar by December 2011. It will also complete its plan for readiness post-2011, for future commitments directed by the Government.

#### Benefits for Canadians:

Canadians will benefit from cooperation with continental, regional and international partners, which will not only strengthen Canada's domestic security, but will further enable it to engage with important allies in pursuit of common security goals. Such collaboration with continental, regional and international partners further assures that the CF can play a role in contributing to international peace and security, which not only protects Canada's safety, but further promotes its values and interest abroad. As a trading nation in a highly globalized world, Canada's prosperity and security rely on stability abroad. This will require the CF to make a significant contribution across the full spectrum of international operations, from humanitarian assistance, to stabilization operations and combat.

## Program Activities:

### Situational Awareness

The Government of Canada and Defence require an accurate and timely security picture, and comprehensive situational awareness and threat knowledge for Canada and abroad. This program will provide credible, reliable and sustained intelligence services to Defence in support of decision making and military operations, as well as, support to other government departments (OGD) in the defence and security of Canada.

Situational Awareness						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	1,345		1,375		1,405	
<b>Civilian</b>	2,209		2,264		2,270	
<b>Total</b>	3,554	665,323	3,639	637,018	3,675	630,514
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Canada's national interests are advanced through information and technical advantage, particularly in the security realm.		% of up time 24/7 classified network is available outside maintenance windows (network availability).			100%	
Situational awareness of the defence, security and international affairs environment is enhanced.		% of reports read out of total number of reports produced.			90%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

The CF is considering programs to provide essential geospatial intelligence foundation data to enhance the readiness of the CF to plan and conduct operations in fulfillment of the defence of Canada, Arctic sovereignty and North America roles.

Defence intelligence priorities reflect Canada's global security interests and concerns with reliable and sustained intelligence products including imagery, mapping and charting. Threat assessments and Electronic Order of Battle<sup>6</sup> products meet operational readiness metrics in land, maritime and air domains. Defence intelligence supports persistent surveillance of Canada's Exclusive Economic Zone (EEZ) and approaches, providing the Government with timely indicators of incursions of interest, and a summary of incidents. Defence will continue to support and contribute to Canada's integrated signals intelligence program in cooperation with the Communications Security Establishment Canada (CSEC).

## Canadian Peace, Stability and Security

This program employs the CF in the conduct of operations to ensure the safety and security of Canadians and the defence of Canada. These operations include protecting Canada's sovereignty, responding to domestic disasters or humanitarian crises, supporting domestic security requirements, and conducting search and rescue activities.

Canadian Peace, Stability and Security						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	1,239		1,267		1,295	
<b>Civilian</b>	107		107		107	
<b>Total</b>	1,346	383,055	1,374	307,255	1,402	309,096

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Meeting the expectations of the public and all levels of Government, the Canadian Forces will lead in response to defence events and provide support in response to security and safety events when requested by the Government of Canada.	% of Commander's intent met through successful planning and execution of safety, security, defence and support operations.	100% Commander's intent met
	% effects achieved through planning and execution of safety, security, defence and support operations.	100% of intended effects achieved
	% assigned critical tasks completed through planning and execution of safety, security, defence and support operations.	100% of assigned tasks completed

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

The CF will continue to deliver excellence at home by providing surveillance of Canadian territory, air and maritime approaches, conducting sovereignty operations, maintaining search and rescue capabilities and working with civil authorities to respond to incidents ranging from natural disasters to terrorist attacks. To fulfill this aim, the CF will remain fully engaged with OGDs and agencies to ensure a whole-of-government approach in their planning efforts. They will also participate in exercises and training events aimed at improving the readiness of security partners and their ability to respond jointly to domestic emergencies. Defence will also work with OGDs to plan for contingency operations such as supporting Canadian civil authorities in the event of a natural disaster.

### G8, G20 and North American Leaders' Summits

The CF's major domestic and continental operational focus during the reporting period will be to support the RCMP in providing security for the June 2010 G8 and G20 Summits, as well as the North American Leaders' Summit, all taking place in Canada. Although security for the Summits will remain a national operation under the leadership of the RCMP, the CF will be a major partner for security during the events, providing unique military capabilities. Those include operational and exercise planning and research, infrastructure and logistical air support, air, land and maritime surveillance, support to



chemical, biological, radiological and/or nuclear (CBRN) incidents, intelligence, explosives disposal, and other technical expertise.

### **Arctic Sovereignty**

Arctic sovereignty and security is a top government priority. The implementation of Canada's Northern Strategy is intended to meet those objectives in Canada's North. The CF has a key role to play by ensuring security and demonstrating sovereignty through surveillance and control operations, and providing a higher profile presence in remote and isolated communities.

Indeed, the Arctic is a key element of the *Canada First Defence Strategy*. As part of the CFDS, a number of investments will be made in the CF, including:

- the development of a new Arctic Training Centre at Resolute Bay; the land staff has conducted part of its annual training at this location since March 2008. Defence will continue to collaborate with Natural Resources Canada in the development of this site;
- the creation of a berthing and refuelling facility in Nanisivik, scheduled to be operational in 2014. This facility will allow Canadian Forces and Canadian Coast Guard ships to refuel and resupply without having to return thousands of miles south; and
- the expansion and modernization of the Canadian Rangers, part-time reservists who provide a presence in remote parts of the North.

Defence is also enhancing its surveillance capabilities for the region using imagery from the RADARSAT II satellite to provide better situational awareness of our Arctic land and waters. Defence is also working to gather data in support of Canada's submission to the United Nations Convention on the Law of the Sea, and to determine the best combination of sensors for situational awareness in the Arctic.

Defence will continue to plan and conduct routine and contingency operations in Canada's North, including three annual operations:

- Op NUNALIVUT is conducted in March and April each year by Joint Task Force North (JTFN), specifically 440 (Transport) Squadron and the Canadian Rangers. In 2010, the operation will employ the unique capabilities of the Canadian Rangers to support JTFN operations in the extreme environment of the High Arctic. Canadian Ranger snowmobile patrols will provide a presence and demonstrate a response capability in the most remote areas of the North;
- Op NUNAKPUT is an integrated JTFN operation that will take place this summer in support of Fisheries and Oceans Canada and the RCMP. The operation will demonstrate sovereignty and practice interoperability. It will focus on the Mackenzie River and Beaufort Sea region; and
- Op NANOOK is conducted primarily in the Eastern Arctic. The operation in 2010 will feature presence patrols and surveillance operations to enhance the CF's ability to operate in our Arctic. Op NANOOK 2010 will also demonstrate the CF's interoperability with OGDs and agencies to build our collective capacity to respond to emergencies in the Arctic. EX NASIQ will have the Canadian maritime forces working with the United States Navy and Coast Guard and the Royal Danish navy to increase coordination and enhance interoperability.

When operating in the Arctic, Defence will continue to ensure that operations comply with the respective land claim agreements. The Defence Team will also continue to ensure that operations conform to Canadian environmental regulations and remains committed to remediating past actions. Defence stands ready to offer assistance should an environmental incident or other disaster occur in the region.



At Frobisher Bay, Nunavut, members of the Arctic Response Company Group formed of Reservists from 32 Canadian Brigade Group transit the beachhead during Operation NANOOK 09. Members of the Group conducted training throughout the region during the operation.

*Source: Canadian Forces Combat Camera*



## Continental Peace, Stability and Security

This program employs the CF in the conduct of operations, both independently and in conjunction with allies, for the defence of North America and its approaches. Activities under this program include continental operations, as required in accordance with Government policy.

Continental Peace, Stability and Security						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	536		548		560	
<b>Civilian</b>	47		47		47	
<b>Total</b>	583	201,963	595	184,769	607	186,749
Program Activity Expected Results						
Performance Indicators			Targets			
Meet expectations of Governments and public that the militaries of each state will provide combined (two or more states) support in the event of defence, security and safety events when requested.			% Commander's intent (successful planning and execution of continental operations [routine and contingency]).			
			100% Commander's intent met			
			% effects achieved through successful planning and execution of continental operations (routine and contingency).			
			100% of intended effects achieved			
			% assigned critical tasks completed through successful planning and execution of continental operations (routine and contingency).			
			100% of assigned tasks completed			

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Canada will remain a reliable partner in the defence, stability and security of North America. This involves operations that address continental defence, safety, and security requirements, including demonstrating Canada's sovereignty, responding to continental disasters, and conducting humanitarian aid and evacuation operations in support of continental security as directed by Government.

Defence will continue to work closely with the US through existing bilateral and bi-national institutions such as NORAD, where our two countries cooperate on a daily basis to defend and secure North America. Defence will also continue to build on relationships with the United States Northern Command (NORTHCOM) and Southern Command (SOUTHCOM). Additionally, the CF will continue to conduct training and exercises with the US, such as participation in EX FRONTIER SENTINEL to ensure a high level of interoperability for the defence, stability and security of North America. The CF will also contribute to North American security through support to the US Joint Inter-Agency Task Force South (JIATF South) on an as-available basis.

Canada is also strengthening its partnership with its North American neighbours through the hosting of US and Mexican liaison officers in the operational level headquarters dealing with continental defence issues and activities. Finally, Defence will continue to promote senior level engagement to coordinate our defence and security efforts with the US and Mexico throughout the reporting period.

## International Peace, Stability and Security

This program will contribute to global peace and security by conducting global CF operations across the conflict spectrum from humanitarian assistance to combat, in concert with national and international partners, to achieve timely and decisive results in support of Canada's national interests.

International Peace, Stability and Security							
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)							
		2010-11		2011-12		2012-13	
		FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	Regular	6,340		5,231		5,176	
	Res Class C	1,600		386		223	
	Civilian	6,340		5,231		5,176	
	<b>Total</b>	<b>8,440</b>	<b>2,360,997</b>	<b>6,117</b>	<b>2,223,306</b>	<b>5,899</b>	<b>2,217,760</b>
Program Activity Expected Results		Performance Indicators				Targets	
Meet expectations of Governments and the public to provide support in defence, security and safety events in the international environment when requested.		% of Commander's Intent met through successful planning and execution of international operations (routine and contingency).				100% Commander's intent met	
		% effects achieved through successful planning and execution of international operations (routine and contingency).				100% of intended effects achieved	
		% assigned critical tasks completed through successful planning and execution of international operations (routine and contingency).				100% of assigned tasks completed	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Note: The majority of Reserve Force Class C personnel are employed in support of international operations and attributed to International Peace, Stability and Security.

Defence will continue to work with OGDs towards the goal of international Peace, Stability and Security. Defence's international obligations range from the Americas to Europe, Africa, the Middle East and Southwest Asia, with approximately 5,000 CF members deployed on a continuous basis. Canada's commitment to the NATO-led International Security Assistance Force (ISAF) in Afghanistan will continue to be the CF main overseas commitment and exemplifies our involvement in Canada's whole-of-government approach to international engagement. Government has directed the CF to end its current mission in Kandahar as of July 2011 and complete the redeployment out of Kandahar by December 2011. This will result in the evolution of the whole-of-government campaign in Afghanistan, which includes a consolidation and redeployment of deployed forces and equipment and the eventual mission close-out, force reconstitution and preparations for future tasks.

Defence will also continue its contributions to the UN, NATO, and the OSCE. In addition to participation in multilateral forums, Defence will continue to build its bilateral relationships, all of which help to strengthen international peace and security. Defence will continue to support the Government's Americas Strategy by strengthening partnerships with key hemispheric states and institutions, such as the Organization of American States (OAS), and by enhancing its participation in regional exercises, such as the multi-national PANAMAX<sup>7</sup> exercise. Specifically, Canada is preparing to assist Bolivia in the organization of the Conference of the Defence Ministers of the Americas (CDMA) in Bolivia in 2010.

## Strategic Outcome:

### Care and Support to the Canadian Forces and Contribution to Canadian Society

This outcome outlines the provision of care and support to Defence personnel as a key enabler to readiness and deployability. It also describes activities that reflect Defence contributions to Canadian society in a variety of ways outside the traditional role of the military, including contributions to Canadian identity and environmental protection.

#### Planning Highlights:

Defence is committed to investing in its military and civilian staff to ensure a well-trained, satisfied and effective workforce. Defence continues to be aware of the challenges faced by returning injured soldiers and the impact on their families. Consequently, CF continues reviewing and enhancing access and coordinated casualty-support services to military members and their families. To help revitalize Defence as a continuous learning organization, Defence Learning and Career Centres (LCCs) will continue to offer a wide range of courses supporting the learning and professional development of Defence personnel.

Defence will continue to advance its support of the Canadian Cadet and Junior Canadian Rangers Programs for youth aged 12 to 18. The Security and Defence Forum (SDF) will continue to be funded to ensure that a domestic interest and competence is fostered in students of defence and security issues. Defence will also continue to support museums across Canada which promote Canada's proud military past.

In support of Canadian values, particularly towards the environment, Defence will continue implementing the Defence Sustainable Development Strategy (SDS), which identifies and mitigates potentially negative environmental impacts of Defence operations.

#### Benefits for Canadians:

Canadians benefit from military museums by gaining a richer understanding of our proud military history and using this legacy to build a stronger and equally honoured military future. Additionally, Canadian youth will benefit from cadet and ranger programs by having the opportunity to participate in structured activities which will enable them to engage in training in an environment which both respects and further promotes their traditions and cultures. The various training programs further work to improve the lives of those living in isolated Canadian communities, ensuring much needed contact investment and development.

Canadians also benefit through the initiatives taken to ensure that all Defence infrastructure and operations achieve a greener and more environmentally friendly footprint.



Marchers enter the National War Museum in Ottawa for the official send-off of the Canadian Forces contingent bound for the Nijmegen Marches. This annual four-day walking event commemorates the Canadian soldiers who helped liberate the Netherlands during World War Two.

Source: Canadian Forces Combat Camera



## Program Activities:

### Defence Team Personnel Support

This program will provide a broad spectrum of support services including educational assistance, housing facilities and services, benefits to military personnel and their families, and learning support to National Defence civilians. The provision of fair and equitable support is a key element of the social contract between the country and its military personnel that is essential to enhancing personnel readiness, deployability, and establishing the CF as a learning institution and an employer of choice.

Defence Team Personnel Support						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	1,736		1,757		1,778	
Civilian	720		720		719	
Total	2,456	643,219	2,477	588,954	2,497	592,100
Program Activity Expected Results		Performance Indicators			Targets	
Personnel Readiness and Deployability is enhanced through comprehensive support to military personnel and their families.		% of Regular Force member respondents indicating satisfaction with the military way of life and their quality of life in the Canadian Forces.			70-100%	
		% of Regular Force member respondents indicating readiness and willingness to deploy.			70-100%	
		% of Regular Force members' spouses indicating support of Regular Force member career.			70-100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Successful organizations not only recruit talented and skilled individuals, but also create an environment that encourages them to stay. While this is true of most organizations, it is even more crucial with the unique circumstances in the CF where human capability is developed through long-term investment on the part of both the CF and the individual. Building an environment that encourages members to serve, contribute, feel satisfied with their careers and valued by the organization will have positive results in retaining talented and skilled individuals. Reducing attrition rates will enable Defence to more effectively utilize the training and experience members have gained throughout their careers which will, in turn, help to advance the force expansion goals set out in the CFDS. The CF Retention Strategy is guided by the four principles of leadership and responsibility; strengthening individual-CF fit; valuing member aspirations and needs; and supporting the family.

### Care for the Ill and Injured and their Families

Military families continue to face challenges as a result of deployments and military life in general. The results of recent pilot projects designed to examine options to address the challenges of disruptions in spousal/partner employment and children's education; loss of access to a family doctor; deployment

and mental-health support for families and the general need for more child care will be assessed during fiscal year 2010-11, which will lead to the planning and implementation of program enhancements where needed.

The sustained operational tempo is indicating that there will be a need for high levels of casualty-support programs and health services for several years to come, particularly in the mental health and rehabilitation fields. The CF will continue to enhance access and coordinated casualty-support services to military members and their families across the country.

Defence, in partnership with Veterans Affairs Canada (VAC), will conduct a program evaluation of the New Veterans Charter. This evaluation will result in the development and implementation of improvements to transition programs and services and to CF policies and programs related to transition.

The Defence Learning Network (DLN) is a joint military and civilian initiative being designed to meet the Department's need for an effective, standardized and contemporary continuous learning and distributed learning capability. It significantly increases the Defence Team (civilian personnel and CF members, both Regular and Reserve) opportunity to access learning through modern technologies thereby increasing access and decreasing costs. Defence Learning and Career Centres (LCCs) are an integral component of this technical infrastructure and these centres, located across Canada, offer a wide range of courses and services nationally. To enhance the needs of the Defence Team, Defence will conduct ongoing analysis of course performance to inform course design and delivery thus bringing a level of improvement to service in support of personnel learning and career development.

Defence continues to advance initiatives to develop and implement the necessary tools to enable the integrated, seamless and coordinated care and management of CF personnel. CF will continue to explore improvements in electronic health-record keeping. Lastly, the Defence Learning Network (DLN) will deliver learning, training and professional development to both military members and civilian employees while increasing throughput, reducing personnel time away from home and improving quality of life.

Defence strives to ensure that its civilian human resources regime meets its business needs, complies with central agency requirements, and provides timely and efficient human resource services to its employees. Planning and operating against an agreed upon Defence comprehensive plan will allow Defence to attain a well planned and managed integrated workforce linked to business outcomes. As Defence builds on its integrated planning accomplishments to date, retaining key talent, including succession planning, are key internal areas of focus for the Department. Other civilian human resources management priorities in fiscal year 2010-11, include:

- achieving results on the Clerk of the Privy Council's four renewal priority areas of integrated business and Human Resource (HR) planning, recruitment, employee development, and enabling infrastructure;
- simplifying HR business processes and invest in automated solutions for management efficiency with a view to increasing the department's ability to facilitate both the entry and mobility of its workforce while fostering workplace improvements; and
- matching People to Priorities – continue to build our leadership capacity and provide managers and employees with tools and services to support the alignment of the department's people with its evolving business priorities.



## Canadian Identity

This program preserves and promotes Canadian identity by providing youth programs, ceremonial activities and the preservation of military history. It demonstrates the military heritage and proficiency of the CF to Canadians and informs them of the military profession and practice in Canada.

Canadian Identity						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	760		777		794	
<b>Civilian</b>	189		189		189	
<b>Total</b>	949	346,994	966	338,328	983	339,323
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
Canadians are aware of, understand, and appreciate the history, proficiency, and values of the Canadian military as part of Canada's identity.			% of Canadians who feel that the CF is a source of pride.		100%	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

The Canadian Military History Gateway, which receives approximately 10 million hits annually, continues to provide on-line access to web sites and digitized resources about Canada's military history. Preserving and communicating this history serves to foster pride in Canadian military heritage and continues a long tradition of providing Canadians with an opportunity to learn about the history that has shaped their country. Initiatives will be progressed in support of promoting the CF's network of 68 museums including completing the inspection of two-thirds of the museums; completing the transition to CF Artefacts Management System; and the initiation of the country-wide inventory process that will establish the baseline for the CF's national inventory of artefacts.

The Canadian Cadet Program is a federally sponsored national training program for youth, under the control and supervision of the CF and in collaboration with the Navy League Cadets, the Army Cadet League and the Air Cadet League. The CF provides personnel from the Regular Force, the Primary Reserve and more specifically, members of the Cadet Organization Administration and Training Services (COATS). The CF also provides uniforms, some infrastructure and other support services such as airlift. Approximately 50,000 young Canadians will benefit from cadet training at local units. Specifically, the Cadet Program hopes to have 1.7 percent of Canadian Youth aged 12 to 18 participate in 27 training days each per year. Approximately 25,800 cadets will be selected to attend national activities such as biathlon or marksmanship or one of the 24 Cadet summer training centres located across the country.

The Primary Reserve plays an important role in supporting domestic and international operations. It is also a unique opportunity for Canadians to serve in uniform on a part-time basis while learning valuable new skill sets and maintaining their civilian careers. The Primary Reserve also serves to maintain an important link between the CF and Canadians in over 100 local communities across the country. Members of Primary Reserve units have enjoyed a longstanding positive relationship with their host

communities where they receive a high degree of recognition and support. The deployment of local Reservists to CF operations continues to foster awareness and appreciation of CF missions and provides invaluable support for the troops.

The Junior Canadian Rangers (JCR) Program is a Canadian Cadet Program for youth between the ages of 12 to 18 years in remote and isolated communities and run in collaboration with local adult committees. The CF provides uniforms, training, financial and administrative support to the JCR Program, and CF Regular Force and Primary Reserve personnel assist in the delivery and evaluation of JCR training during regular visits and field training exercises. One hundred and nineteen JCR Patrols are located in communities that have Canadian Rangers. The JCR Program provides structured youth activities promoting traditional cultures and lifestyles in remote and isolated communities of Canada. Some 3,380 Junior Canadian Rangers will benefit from training in local communities, of which 600 will participate in enhanced summer training sessions in summer 2010.

## Environment Protection and Stewardship

This program promotes public health and safety and supports sustainable development on Defence lands and wherever Defence operates. It delivers multi-faceted real property/infrastructure Environment Protection and Stewardship compliant with applicable legislation and federal policy that extends through every level of departmental decision-making.

Environment Protection and Stewardship						
Human Resources (FTEs) <sup>d</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	288		294		301	
<b>Civilian</b>	211		211		211	
<b>Total</b>	499	152,763	505	142,121	512	144,774

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets
Demonstrate responsible and sustainable stewardship.	% achievement of SDS commitments.	100%
Reduce departmental liability for contaminated sites.	% reduction in contaminated sites opening liability (sites which reported liability in the previous fiscal year).	Reduce the contaminated sites liability by 7% per year
Demonstrate legal compliance and due diligence.	% of unexploded explosive ordnance (UXO) Legacy Sites for which risks have been assessed and are being managed.	Increasing proportion (measured as percentage) each year

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

A key horizontal objective of the Government is sound environmental stewardship achieved through sustainable development plans, public health and safety initiatives, environmental protection and contaminated site remediation. The Defence Environmental Stewardship program (DES) is planned and executed in accordance with Federal regulatory requirements and policy direction. Consistent with this is the CFDS commitment for Defence to continue to promote and exercise environmental stewardship in the conduct of its activities. DES comprises project and program-based activities designed to remediate environmental damage resulting from past activities; strategic commitments designed to address present or emerging environmental issues; and, assessment activities designed to obviate future negative environmental effects. DES promotes health and safety and sustainable development on Defence lands and wherever Defence operates. The program delivers multi-faceted real property Environment Protection and Stewardship that is compliant with applicable legislation, regulation and federal policy.

In its planned activities, the program will continue to make progress on its Defence Sustainable Development Strategy (SDS) where specific potential negative environmental initiatives are identified to moderate environmental impacts through targeted modifications to operations and activities.

The Federal Contaminated Sites Program represents another important initiative within Defence's portfolio of planned activities to reduce the financial liabilities resulting from environmental degradation on inactive or former Defence properties. The Defence portfolio of environmental and sustainable development activities will address the regulatory requirements of Defence activities. In this context, environmental assessment initiatives continue to ensure that future activities are initiated only after a rigorous assessment identifies potential environmental risks and options for mitigating them while natural resource management actions ensure that Defence activities can be conducted safely and sustainably in support of Defence operations. Unexploded explosive ordnance (UXO) activities will continue to safeguard Canadians against the risks posed by UXO sites across Canada.

In addition to environmental concerns, Defence recognizes its legal duty to consult with Aboriginal groups in instances where Defence conduct may interfere with their land rights and titles.



## Non-Security Support

Defence is strongly committed to contributing to Canadian society in non-operational roles. This program will provide assistance in developing national competency in defence issues and to the whole-of-government approach by sharing information with other government departments (OGD) and non-governmental organizations (NGO).

Non-Security Support						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
<b>Military</b>	21		21		22	
<b>Civilian</b>	37		37		37	
<b>Total</b>	58	22,191	58	18,440	59	18,224
Program Activity Expected Results			Performance Indicators		Targets	
OGDs and NGOs will contribute to the development of a national competency in defence issues.			Money spent vs. money budgeted for Vote 10 (Grants and Contributions).		100%	
Horizontal initiatives are supported by Defence information sharing.			Number of Information Sharing partnerships with OGDs and NGOs.		TBD	

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

Defence is fully engaged in developing a national competency in defence issues and contributing to Canadian society in non-operational roles. This commitment is supported by Department's Security and Defence Forum (SDF), which is mandated to develop a domestic competence and national interest in defence issues of current and future relevance to Canadian security. The three main objectives of the SDF are to build and support a strong Canadian knowledge base, foster informed public policy discussion, and enhance the interaction between the academic community and Defence.

In fiscal year 2010-11, the SDF will complete its five-year grants cycle, while continuing to provide grants to 12 Centres of Expertise in security and defence at Canadian universities and a Chair of Defence Management Studies. The SDF also plans to fund up to eight Masters scholarships, five Doctoral scholarships, 2 post-Doctoral fellowships, an Aboriginal scholarship, and four internships for recent MA graduates with backgrounds in security and defence at Canadian research organizations. In addition, the SDF will continue to provide special project grants to individuals and institutions to finance academic projects, conferences, or other unique initiatives that are directly related to the mandate of the SDF.



## Strategic Outcome: Internal Services

Internal Services are the pan-departmental support activities required to enable the Department to operate efficiently and effectively, including functions such as human resources, communications, and financial management.

### Planning Highlights:

In the conduct of its mandate, Defence is aware of the need to abide by all applicable Canadian and international laws. The Department of Justice and the Judge Advocate General both provide legal advice to Defence and the CF in accordance with the *Department of Justice Act* and the *National Defence Act*.

Defence is conducting a force structure review to ensure continued enrolment of required skills and development of future corporate leaders while maintaining a well articulated baseline state of personnel.

Defence will also continue to plan the management of the specific responsibilities and obligations arising from the *Official Languages Act* and the *Employment Equity Act*.

### Benefits for Canadians:

Defence is dedicated to maintaining a workforce which supports the Defence priorities of delivering excellence at home and conducting international missions. By focusing on recruiting, employing and retaining top professionals in all areas of operation, from soldier to accountant, carpenter to analyst, Defence will ensure it has the ongoing capacity to respond to current and emerging challenges. It will further capitalize on investments and innovations, and continually improve its people management policies and programming which support its personnel. By providing opportunities for training and academic learning, while fostering leadership and effective management, Defence establishes a capable, satisfied and committed Defence Team which enables it to conduct its primary duty of keeping Canada and Canadians safe.

## Program Activity:

### Internal Services

Internal Services<sup>8</sup> enable public programs to operate more efficiently and effectively. Internal Services outlines a whole-of-government perspective and supports a common government-wide approach to planning, design, budgeting, reporting and communications.

Internal Services						
Human Resources (FTEs) <sup>4</sup> and Planned Spending (\$ thousands)						
	2010-11		2011-12		2012-13	
	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
Military	1,667		1,704		1,742	
Civilian	4,682		4,681		4,678	
Total	6,349	1,069,036	6,385	1,009,357	6,420	1,010,121

Sources: Vice-Chief of the Defence Staff Group / Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services) Group

### Governance and Management Support

#### Management and Oversight

Given the unique role that Defence plays within the Government, the policy team will continue to provide critical support functions to the Minister, the Department and the Government of Canada. The policy team will continue to ensure that Defence's activities are in-line with the Government's policies and priorities, and are coordinated with OGDs. In particular, the policy team will focus during fiscal year 2010-11 on providing analysis and forward-looking policy advice on a number of key issues, including the implementation of CFDS, Arctic security, and Canada-US defence relations.

Defence governance includes a core structure of senior committees that provide both the Deputy Minister (DM) and the Chief of the Defence Staff (CDS) with the support and advice required for effective decision-making. This governance structure enables its membership to focus on issues of strategic importance relating to:

- military advice to the Minister;
- strategic direction for the development of Defence policy, departmental strategy and plans;
- strategic capability development;
- strategic financial management;
- strategic resource allocation; and
- overall effective management of the Department.

During fiscal year 2010-11, Defence will continue to update its corporate-level plan, which will continue its evolution towards identifying specific outcomes, performance measures, and targets linked to the Program Activity Architecture; and an annual strategic calendar will be developed to coordinate and sequence the activities of strategic decision-making committees. Functional responsibilities for senior advisors to the DM and CDS, as well as the entire strategic governance structure, will be reviewed and updated.

Over the upcoming year, the internal audit function for Defence will continue toward full implementation of the Treasury Board Secretariat Policy on Internal Audit, as amended in July 2009. Expansion of the internal audit professional capacity continues to be a priority. Recruitment and retention of personnel from a variety of professions is also key. Audit engagements will continue to focus on the areas of highest risk, including capital acquisition, security, materiel management, contracting and financial management.

Defence will continue to implement the 2009 Policy on Evaluation by increasing the planning horizon and increasing capacity. A major consideration of both is the hiring of new staff over the next three years. A major effort planned for fiscal year 2010-11 is the evaluation of training for land operations which represents a significant portion of the Defence budget. The specific audit and evaluation engagements planned for initiation in the year are presented in Section III: Supplementary Information – Table 3.

### **Communications**

Defence operates in a dynamic environment where coherent and coordinated communications are critical. Defence is working to ensure that plans and activities are consistent with overarching corporate policies and reflect departmental priorities for fiscal year 2010-11. As such, Defence public affairs activities will continue to support the following themes, as established in *Section I: Departmental Overview*:

- caring for our people;
- implementing the CFDS and ensuring success in domestic, continental and international operations; and
- contributing to the security and economic prosperity of Canadian society.

### **Legal**

Pursuant to *An Act to amend the National Defence Act and to make consequential amendments to that Act* of 1998 (commonly referred to as "Bill C-25"), there is a requirement to review certain portions of the *National Defence Act* every five years and to submit a report on the review to Parliament. Defence fulfills the statutory requirement to conduct this independent review and advises the Minister on the review recommendations. In 2009, the Minister approved the initiation of the second independent five-year review of Bill C-25. It is anticipated that the independent review authority will be appointed in early 2010, with the review commencing later that year.

### **Resources Management Services**

#### **Financial Management**

Following Treasury Board approval of the Investment Plan (IP) in June 2009, the Department has developed a Change Management System in order to ensure that the effects of all new proposals and cost changes on the four pillars of the CFDS (equipment, infrastructure, human resources and readiness) are identified and any necessary changes to the IP are made in a systematic and deliberate manner. It is intended to further develop the IP as a comprehensive planning, management and reporting tool for all Departmental investments and initiatives.

Defence will continue the process of confirming that the control frameworks for the business processes that feed its financial system are well documented, complete and repeatable and that a means of confirming compliance throughout the Department has been implemented. The ultimate objective of this activity is to position the Department for an initial controls-reliant audit of its financial statements by the Office of the Auditor General, for some accounts as early as fiscal year 2012-13. The implementation of audited financial statements will be preceded by the work to identify, establish and maintain a system of internal controls for the Department, with initial work targeted for April 1, 2010.

Departmental appropriations are provided on the modified cash basis used for reporting and accountability to Parliament. In keeping with modified cash reporting, this report will present additional information on planned and actual spending in *Section III: Supplementary Information*.

During the reporting period, Defence will continue the process of expanding the accrual budgeting within the infrastructure component of the Defence budget. In fiscal year 2010-11, Defence will continue to develop and implement new business processes for the planning, use, recording and reporting of accrual budget funding for infrastructure projects.

### **Information Management**

Defence has developed a campaign plan that outlines the vision and strategies to achieve a secure, reliable and integrated information environment; success in operations; improved business processes; and ongoing information management and information technology (IM/IT) transformation. Several initiatives are in development to further support and enable the IM/IT vision of Defence, including an Enterprise Resource Planning (ERP) Capability, Enterprise Content Management (ECM) Strategy and an IM/IT Security Strategy, while performance and integrated risk management frameworks have been leveraged to guide decision-making in the public interest. Moving forward, the Department is reviewing the current, decentralized IM/IT landscape in an effort to strengthen and guide the management of IM/IT resources and to establish the Departmental IM/IT Program for the enterprise. The Department has launched an aggressive, three phased process to identify, prioritise and rationalise the Departmental IM/IT Program over the short-term. By April 2010, a prioritisation framework supported by established processes and governance structures will enable Defence to prioritise IM/IT activities and new capability requirements/deficiencies to ensure that the IM/IT Program is aligned to Defence and Government priorities.



## SECTION III: SUPPLEMENTARY INFORMATION

### Supplementary Information Tables

The following information is available on the Treasury Board Secretariat's website at:

<http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-eng.asp>

- Table 1: Details on Transfer Payments Programs (TTP)
- Table 2: Green Procurement
- Table 3: Internal Audits and Evaluations
- Table 4: Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue
- Table 5: Status Report on Major Crown Projects
- Table 6: Summary of Capital Spending by Program Activity

### Other Items of Interest

The following information can be found on the Defence website at:

<http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-eng.asp?page=8323>

- Departmental Planned Spending and Full Time Equivalents (FTEs)
- National Defence Organization Chart
- Legislation and Regulations Administered
- Key Partners and Stakeholders
- Defence Program Activity Architecture Chart
- Departmental Link to Government of Canada Outcome Areas
- Cost Estimates for CF Domestic and Continental Operations
- Cost Estimates for CF International Operations
- Reserve Force
- CF Historical and Forecast Attrition Rates
- Work Environment
- Capital Construction Program (Spending over \$60M)
- Details on Transfer Payment Programs over \$5M
- Details on Transfer Payment Programs (Narrative)
- Selected Defence Portfolio HR and Financial Resources
  - National Search and Rescue Secretariat
  - Communications Security Establishment Canada
  - Defence Research and Development Canada
  - The Office of the Judge Advocate General
  - The Office of the National Defence and the Canadian Forces Ombudsman



## ACRONYMS

### C

CBRN	Chemical, Biological, Radiological and/or Nuclear
CDS	Chief of the Defence Staff
CF	Canadian Forces
CFDS	<i>Canada First</i> Defence Strategy
CFWOS	Canadian Forces Weather and Oceanographic Service
CRP	Corporate Risk Profile
CST	Casualty Support Team

### D

DES	Defence Environmental Stewardship Program
DLN	Defence Learning Network
DND	Department of National Defence

### E

EEZ	Exclusive Economic Zone
-----	-------------------------

### F

FTE	Full Time Equivalent
FCSAP	Federal Contaminated Sites Action Plan

### G

G8	Group of Eight
----	----------------

### I

IM	Information Management
IT	Information Technology
IT&E	Individual Training and Education
IP	Investment Plan
ISAF	International Security Assistance Force

### J

JMC	Joint Meteorological Centre
JOINTEX	Joint Exercise
JTF-Afg	Joint Task Force Afghanistan
JTFN	Joint Task Force North

### L

LCC	Defence Learning and Career Centre
LRMC	Landstuhl Regional Medical Centre

## **M**

MRRS	Management, Resources and Results Structure
------	---

## **N**

NATO	North Atlantic Treaty Organization
NCM	Non-Commissioned Members
NGO	Non-Governmental Organization
NORAD	North American Aerospace Defence

## **O**

OAS	Organization of American States
OGDs	Other Government Departments
OMB	Office of the Ombudsman
OSCE	Organization for Security and Cooperation in Europe

## **P**

PAA	Program Activity Architecture
PWGSC	Public Works and Government Services Canada

## **R**

RCMP	Royal Canadian Mounted Police
RegF	Regular Force
RPP	Report on Plans and Priorities

## **S**

S&T	Science and Technology
SAR	Search and Rescue
SDF	Security and Defence Forum
SDS	Sustainable Development Strategy

## **T**

TLD	Third Location Decompression
TBS	Treasury Board Secretariat

## **U**

UN	United Nations
UXO	Unexploded Explosive Ordnance

## **V**

VAC	Veterans Affairs Canada
-----	-------------------------

## CONTACT LISTING

### Plans and Priorities and Departmental Performance Information

**Vice-Admiral J.A.D. Rouleau, CMM, MSM, CD**

Vice-Chief of the Defence Staff  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-6052

Facsimile: (613) 992-3945

### Financial Information

**Mr. Kevin Lindsey**

Assistant Deputy Minister (Finance and Corporate Services)  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 992-5669

Facsimile: (613) 992-9693

### General Inquiries

**Ms. Josée Touchette**

Assistant Deputy Minister (Public Affairs)  
National Defence Headquarters  
101 Colonel By Drive  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Telephone: (613) 995-2534

Facsimile: (613) 992-4739

TTY/TDD: 1 800 467-9877

Email:  
[information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)

<sup>1</sup> The Department of National Defence (DND) and the Canadian Forces (CF) and the organizations and agencies that make up the full Defence portfolio are collectively referred to as Defence.

<sup>2</sup> Capital Spending is included in Departmental Spending

<sup>3</sup> The Prime Minister's expression "web of rules" has come to symbolise what happens when rules become a barrier to good government. In government, this happens when our response to a crisis is to pile on more rules - rules that become difficult to follow and slow things down, rules that blur accountabilities, and in the end, rules that encourage people to stop using their judgement.

<sup>4</sup> Notes on Full Time Equivalents:

- Unless otherwise indicated, Military FTEs (Full Time Equivalents) represent Vote 1 and Vote 5 Regular Forces and include Class "C" Primary Reserve Forces.
- Military FTEs are derived from a representative financial formula, as there is not a consistent 1:1 relationship between FTEs and program activities.
- Civilian workforce is planned through a Salary Wage Envelope (SWE).
- Please note that the military and civilian FTE numbers in this RPP are not consistent 1:1 with the FTE numbers used for the allocation of the financial resources approved for the 2010-11 Annual Reference Level Update (ARLU).
- Civilian workforce planned FTEs include forecasted growth projections and are subject to final budgetary approval.
- Civilian FTEs include National Defence and Defence portfolio organizations.
- Reprioritization of operational and/or management initiatives within the fiscal year may result in the reallocation of personnel to other program activities, as required.
- Due to the methodology used to derive the HR attribution across the PAA, the overall totals for the HR financial data will not be an exact match with the financial tables. Where discrepancies occur, the financial tables take precedence

<sup>5</sup> JOINTEX (Joint Exercise) is a series of exercises directed by the CDS with the twin aims of exercising the execution of CF Joint Operations at the Operational Level, and acting as a catalyst for further joint development within the CF. The initial JOINTEX event will be a one-day professional development session for General Officers/Flag Officers in April 2010. The second event, in November 2010, will be a technical proof-of-concept conducted by Canadian Forces Experimentation Centre (CFEC) to demonstrate the CF ability to conduct distributed training in a synthetic environment. The third event will be a war game in 2011 followed by a Computer Assisted Exercise (CAX) in 2012. It is expected that JOINTEX will become an annual event thereafter.

<sup>6</sup> A list of emitters used by a force or in a scenario with specific information on the electromagnetic characteristics, parameters, locations and platforms of these emitters.

<sup>7</sup> PANAMAX began in 2003 with three countries: Panama, Chile and the United States. It is now the largest USSOUTHCOM Foreign Military Interaction Exercise. During PANAMAX 09, more than 4,500 personnel from 20 countries completed a 12 day LIVEX between 11-22 September 2009. CF representation during PANAMAX 10 will be 10 pers.

<sup>8</sup> NOTE: The Internal Services Strategic Outcome is defined by Treasury Board Secretariat and standardized across the Government of Canada.



- <sup>1</sup> Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) ainsi que les organisations et les agences qui forment le portefeuille de la Défense sont appelés ensemble « la Défense ».
- <sup>2</sup> Les dépenses en immobilisations sont comprises dans les dépenses du Ministère.
- <sup>3</sup> Notes concernant les tableaux des activités de programme :
- Sauf indication contraire, les ETP (équivalents temps plein) militaires représentent les crédits 1 et 5 de la Force régulière et comprennent les membres de la Première réserve en service de classe « C ».
  - Les ETP militaires sont calculés à partir d'une formule financière représentative, puisqu'il n'y a pas de rapport constant : 1 entre les ETP et les activités de programme.
  - La planification liée aux effectifs civils est réalisée à l'aide d'une enveloppe des traitements et salaires (ETS). Par conséquent, les chiffres des ETP représentent une valeur équivalente en dollars.
  - Veuillez noter qu'il n'y a pas de rapport constant : 1 entre les chiffres des ETP militaires et civils présentés dans le présent RPP et ceux sur lesquels se fonde l'affectation des ressources financières approuvée pour la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) de 2010-2011.
  - Les ETP civils comprennent les projections de croissance et doivent faire l'objet d'une approbation budgétaire finale.
  - Les ETP civils comprennent la Défense nationale et les organisations du portefeuille de la Défense.
  - Si les priorités des initiatives opérationnelles ou de gestion sont révisées au cours de l'année financière, il se peut que certains effectifs soient réaffectés à d'autres activités de programme, au besoin.
  - En raison de la méthodologie utilisée pour assurer la répartition des RH dans l'ensemble de l'AAP, les totaux généraux des données financières sur les RH ne correspondent pas tout à fait à ceux des tableaux financiers. En cas d'écart, il faut accorder la préséance aux données des tableaux financiers.
  - <sup>4</sup> JOINTEX (Exercice interarmées) est une série d'exercices exigée par le CBMD qui vise deux objectifs, soit exercer les FC à l'exécution d'opérations interarmées au niveau opérationnel et amener les FC à développer davantage leurs capacités interarmées. La première activité JOINTEX sera une journée de perfectionnement professionnel à l'intention des officiers généraux en avril 2010. La deuxième, qui est prévue en novembre 2010, sera une validation de principe technique exécutée par le Centre d'expérimentation des Forces canadiennes (CEFC) ayant pour but de démontrer la capacité des FC de donner de l'instruction à distance dans un environnement synthétique. La troisième activité sera un jeu de guerre, qui se déroulera en 2011, suivi d'un exercice assisté par ordinateur (CAX) en 2012. On prévoit par la suite faire de JOINTEX un exercice annuel.
  - <sup>5</sup> Liste des émetteurs utilisés par une force ou dans un scénario, qui comporte des informations particulières sur les caractéristiques électromagnétiques, les paramètres, les emplacements et les plateformes de ces émetteurs.
  - <sup>6</sup> Quand l'exercice PANAMAX a été organisé pour la première fois, en 2003, trois pays y prenaient part : le Panama, le Chili et les États-Unis. C'est devenu maintenant le plus important exercice d'interaction entre des forces étrangères de l'USSOUTHCOM. Pendant PANAMAX 2009, qui s'est déroulé du 11 au 22 septembre 2009, plus de 4 500 militaires de 20 pays ont participé à un exercice en milieu réel (LIVEX) s'étalant sur douze jours. En 2010, dix personnes représenteront les FC lors de l'exercice PANAMAX.
  - <sup>7</sup> NOTA : Le résultat stratégique lié aux services internes est défini par le Secrétariat du Conseil du Trésor et il est le même pour toutes les organisations du gouvernement du Canada.



# CONTACTES

Renseignements concernant les plans et les priorités ainsi que sur le rendement du Ministère

Vice-amiral J.A.D. Rouleau, CMM, MSM, CD Vice-chef d'état-major de la Défense Quartier général de la Défense nationale 101, Promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	
Téléphone: 613-992-6052	Télocopieur : 613-992-3945

## Renseignements d'ordre financier

M. Kevin Lindsey Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) Quartier général de la Défense nationale 101, Promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	
Téléphone: 613-992-5669	Télocopieur : 613-992-9693

## Renseignements généraux

M <sup>me</sup> Josée Touchette Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) Quartier général de la Défense nationale 101, Promenade du Colonel-By Ottawa (Ontario) K1A 0K2	
Téléphone: 613-995-2534	Télocopieur : 613-992-4739
TTY/ATS : 1-800-467-9877	Courriel : information@forces.gc.ca

MDN	Ministère de la Défense nationale	MR	Militaire du rang
M			
N			
NORAD	Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord	O	
OEA	Organisation des États américains	O	
OMB	Bureau de l'Ombudsman	O	
ONG	Organisation non gouvernementale	O	
ONU	Organisation des Nations Unies	O	
OSCE	Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe	O	
OTAN	Organisation du Traité de l'Atlantique Nord	P	
PASCF	Plan d'action sur les sites contaminés fédéraux	PI	Plan d'investissement
PRM	Profil de risque du Ministère	R	
RAD	Réseau d'apprentissage de la Défense	R	
RPP	Rapport sur les plans et les priorités	S	
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor	S	
SDCD	Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i>	S	
SDD	Stratégie de développement durable	S	
SGRR	Structure de gestion des ressources et des résultats	S	
SMOFC	Service météorologique et océanographique des Forces canadiennes	S	
S&T	Science et technologie	T	
TI	Technologie de l'information	T	
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	U	
UXO	Munition explosive non explosée	Z	
ZEE	Zone économique exclusive	Z	

# ACRONYMES

## A

AAP Architecture des activités de programme  
ACC Anciens Combattants Canada

## C

CAC Centre d'apprentissage et de carrière de la Défense  
CBRN Chimique, biologique, radiologique et(ou) nucléaire  
CEMD Chef d'état-major de la Défense  
CMI Centre météorologique interarmées  
CMRL Centre médical régional de Landstuhl

## D

DTL Décompression dans un tiers lieu

## E

ESB Équipe de soutien aux blessés  
ETP Équivalent temps plein

## F

F rég Force régulière  
FC Forces canadiennes  
FIAS Force internationale d'assistance à la sécurité  
FOI-Afg Force opérationnelle interarmées en Afghanistan  
FOIN Force opérationnelle interarmées (Nord)  
FSD Forum sur la sécurité et la défense

## G

G8 Groupe des huit  
GED Programme de gérance de l'environnement de la Défense  
GI Gestion de l'information  
GRC Gendarmerie royale du Canada

## I

IIGÉ Instruction individuelle et éducation

## J

JOINTEX Joint Exercise (Exercice interarmées)

Tableaux de renseignements supplémentaires

Les renseignements suivants sont disponibles dans le site Web du Secrétaire du Conseil du Trésor : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-fra.asp>

- Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein
- Tableau 1 : Précisions relatives aux programmes de paiements de transfert (PT)
- Tableau 2 : Achats écologiques
- Tableau 3 : Vérifications et évaluations internes
- Tableau 4 : Sources des recettes disponibles et non disponibles
- Tableau 5 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État
- Tableau 6 : Résumé des dépenses en immobilisations par activité de programme

Autres points d'intérêt

Les renseignements suivants sont disponibles dans le site Web de la Défense : <http://www.vcds.forces.gc.ca/sites/page-fra.asp?page=8323>

- Dépenses ministérielles prévues et équivalents temps plein
- Organigramme de la Défense nationale
- Lois et règlements administrés
- Partenaires et intervenants clés
- Diagramme de l'Architecture des activités de programme de la Défense
- Lien du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada
- Estimations des coûts des opérations nationales et continentales des FC
- Estimations des coûts des opérations internationales des FC
- Force de réserve
- Taux d'attrition antérieurs et prévus des FC
- Milieu de travail
- Grands projets d'immobilisations (dépenses de plus de 60 M\$)

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert de plus de 5 M\$
- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert (description)
- Aperçu du portefeuille de la Défense – Ressources humaines et financières
  - Secrétariat national de recherche et de sauvetage
  - Centre de la sécurité des télécommunications Canada
  - Recherche et développement pour la défense Canada
  - Cabinet du Juge-avocat général
  - Bureau de l'Ombudsman de la Défense nationale et des Forces canadiennes

du PI un outil de planification, de gestion et d'établissement de rapport pouvant être utilisé à l'égard de tous les investissements et les projets du Ministère.

La Défense poursuivra le processus visant à confirmer que les cadres de contrôle des procédés administratifs qui alimentent son système financier sont bien documentés, exhaustifs et reproductibles, et que l'on a mis en œuvre des moyens de vérifier la conformité à l'échelle du Ministère. L'objectif ultime de cette activité est de préparer le Ministère à une vérification fondée sur les contrôles de ses états financiers par le Bureau de la vérificatrice générale, et ce, dès l'année financière 2012-2013. Avant la mise en œuvre des états financiers vérifiés, on s'occupera, à partir du 1<sup>er</sup> avril 2010 de déterminer, de mettre sur pied et de gérer un système de contrôles internes pour le Ministère.

Le Ministère obtient ses crédits suivant la comptabilité de caisse modifiée qui est utilisée pour rendre des comptes au Parlement. Vous trouverez à la *Section III* des renseignements supplémentaires sur les dépenses prévues et réelles, suivant une comptabilité de caisse modifiée.

Au cours de la période de référence, la Défense continuera d'étendre la comptabilité d'exercice à d'autres secteurs du budget de défense. Au cours de l'année financière 2010-2011, la Défense poursuivra l'élaboration et la mise en œuvre de nouveaux procédés administratifs liés à la planification, à l'utilisation, à la consignation du financement des projets d'infrastructure selon la comptabilité d'exercice et à l'établissement des rapports connexes.

## Gestion de l'information

La Défense a dressé un plan de campagne dans lequel sont énoncés la vision et les stratégies qu'elle compte adopter pour créer un environnement d'information protégé, fiable et intégré, pour assurer la réussite de ses opérations, améliorer ses procédés administratifs et poursuivre la transformation de la gestion de l'information et de la technologie de l'information (GI/TI). Plusieurs initiatives sont en voie d'élaboration en vue d'appuyer et de réaliser la vision GI/TI de la Défense, notamment une capacité intégrée de planification des ressources, la stratégie de gestion du contenu d'entreprise et la stratégie de sécurité de la GI/TI. De plus, on s'est appuyé sur les cadres de gestion du rendement et de gestion intégrée des risques de sorte que le processus décisionnel serve l'intérêt public. Le Ministère poursuit sa progression en examinant le paysage décentralisé actuel de la GI/TI dans le but d'améliorer la gestion des ressources de GI/TI et de mettre en place le programme de GI/TI ministériel. Le Ministère a lancé un processus dynamique, comportant trois phases, pour déterminer et rationaliser les activités du programme de GI/TI du Ministère et les classer par ordre de priorité en peu de temps. D'ici avril 2010, la Défense pourra, grâce à un cadre d'établissement des priorités reposant sur des procédés et des structures de gouvernance établis, classer ses activités de GI/TI, de même que les lacunes/ besoins en matière de nouvelles capacités par ordre de priorité et faire ainsi en sorte que le programme de GI/TI s'harmonise avec les priorités ministérielles et gouvernementales.



Suite à l'approbation du Plan d'investissement (PI) par le Conseil du Trésor, en juin 2009, le Ministère a élaboré un Système de gestion des changements qui permettra de relever les effets qu'auront toutes les nouvelles propositions et changements de coûts sur les quatre piliers de la SDCC (équippement, infrastructure, ressources humaines et disponibilité opérationnelle) de sorte qu'on puisse apporter de façon systématique et délibérée les modifications qui s'imposent au Plan d'investissement. On vise à faire

## Gestion financière

### Services de gestion des ressources

En vertu d'une Loi modifiant la Loi sur la défense nationale et d'autres lois en conséquence de 1998 (appelée communément « projet de loi C-25 »), il s'avère nécessaire d'examiner certaines parties de la Loi sur la défense nationale à tous les cinq ans et de présenter ensuite un rapport au Parlement. La Défense s'acquitte de cette exigence législative, c'est-à-dire la tenue de cet examen indépendant, et conseille le Ministère sur les recommandations découlant de cet examen. En 2009, le Ministère a approuvé la tenue du deuxième examen quinquennal indépendant exigé en vertu du projet de loi C-25. L'autorité d'examen indépendante devrait être nommée au début de 2010 et l'examen devrait débuter plus tard au courant de l'année.

### Aspect juridique

- prendre soin de notre personnel;
- mettre en œuvre de la Stratégie de défense Le Canada d'abord et garantir la réussite des opérations nationales, continentales et internationales; et
- contribuer à la sécurité et à la prospérité économique de la société canadienne.

La Défense mène ses activités dans un milieu dynamique où les communications cohérentes et coordonnées s'avèrent essentielles. La Défense s'efforce d'assurer que ses plans et ses activités s'harmonisent avec les politiques maîtresses du Ministère et correspondent aux priorités ministérielles de l'année financière 2010-2011. Par conséquent, les activités d'affaires publiques de la Défense demeureront axées sur les thèmes suivants, établis à la Section I : *Aperçu ministériel*.

### Communications

#### supplémentaires – Tableau 3.

La Défense poursuivra la mise en œuvre de la Politique sur l'évaluation de 2009 en élargissant l'horizon de planification et en augmentant sa capacité. Cela implique donc l'embauche de nouveaux éléments au cours des trois prochaines années. Une des principales activités prévues au cours de l'année financière 2010-2011 consiste à évaluer l'instruction relative aux opérations terrestres à laquelle est consacrée une grande partie du budget de la Défense. Vous trouverez de plus amples renseignements sur les activités de vérification et d'évaluation prévues au cours de la prochaine année à la Section III : *Renseignements*.

Au cours de la prochaine année, la fonction de vérification interne de la Défense continuera la mise en œuvre de la Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor, modifiée en juillet 2009. L'expansion de la capacité professionnelle en matière de vérification interne demeure une priorité. Il est également primordial de recruter et de maintenir à l'effectif des éléments venant de divers secteurs professionnels. Les activités de vérification continueront de se concentrer sur les domaines les plus à risque, notamment l'acquisition de biens immobiliers, la sécurité, la gestion des matériels, l'attribution des contrats et la gestion financière.

la mise à jour des responsabilités fonctionnelles des conseillers supérieurs auprès du SM et du CEMD, ainsi que de l'ensemble de la structure de gouvernance stratégique.

activités des comités chargés de prendre les décisions stratégiques. On procédera en outre à l'examen et à



## Résultat stratégique : Services internes

Les services internes englobent les activités de soutien pan-ministériel qui permettent au Ministère de fonctionner de façon efficiente et efficace. Il s'agit notamment des services de ressources humaines, de communication et de gestion financière.

### Points saillants de la planification :

La Défense sait qu'elle doit, dans l'exécution de son mandat, respecter toutes les lois canadiennes et internationales applicables. Le ministère de la Justice et le Juge-avocat général fournissent des conseils juridiques au ministère de la Défense et aux FC conformément à la *Loi sur le ministère de la Justice* et la *Loi sur la défense nationale*.

La Défense effectue un examen de la structure des forces afin de pouvoir se doter des compétences nécessaires et perfectionner les futurs dirigeants tout en maintenant une bonne base de personnel.

La Défense continuera aussi de planifier la gestion des responsabilités et des obligations qui lui incombent en vertu de la *Loi sur les langues officielles* et de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*.

### Avantages pour les Canadiens :

La Défense s'est engagée à maintenir en poste des effectifs contribuant à la réalisation de ses priorités, c'est-à-dire servir avec excellence au pays et mener des missions à l'étranger. En concentrant ses efforts sur le recrutement, l'emploi et le maintien à l'effectif de professionnels de haut niveau dans tous les domaines, que ce soit des soldats ou des comptables, des charpentiers ou des analystes, la Défense se dotera des capacités qui lui permettront de relever les défis actuels et futurs. Elle compte en outre tirer profit de ses investissements et des innovations et sans cesse améliorer ses politiques de gestion des ressources humaines et ses programmes de soutien du personnel. La Défense offrira également des possibilités de formation et d'études universitaires en plus de promouvoir le leadership et la gestion efficace. Elle se dotera de cette manière d'une Équipe de la Défense compétente, satisfaite et engagée grâce à laquelle elle pourra s'acquitter de son devoir principal, c'est-à-dire assurer la sécurité du Canada et des Canadiens.



## Soutiens non reliés à la sécurité

La Défense est fortement résolue à contribuer à la société canadienne dans des rôles non opérationnels. Le programme fournira du soutien permettant d'accroître la compétence nationale en matière de défense et appuiera également l'approche pangouvernementale par le partage d'information avec d'autres ministères et des organisations non gouvernementales (ONG).

Soutiens non reliés à la sécurité						
Ressources humaines (ETP) <sup>a</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
	2010-2011		2011-2012		2012-2013	
	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
Militaires	21		21		22	
Civils	37		37		37	
Total	58		58		59	18 224
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Les autres ministères et les ONG contribueront à l'accroissement de la compétence nationale en matière de défense.	L'argent dépensé par rapport aux prévisions budgétaires établies pour le crédit n° 10 (Subventions et contributions).					
	100 %					
Le partage d'information en matière de défense appuie les initiatives horizontales.	Nombre de partenariats de partage d'information établis avec les autres ministères et les ONG.					
	à déterminer.					

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

La Défense s'est engagée à accroître la compétence nationale en matière de défense et à contribuer à la société canadienne autrement que dans le cadre d'opérations. À l'appui de cet engagement, le Forum sur la sécurité et la défense (FSD) mis sur pied par le Ministère est chargé de développer une compétence nationale et d'éveiller l'intérêt des Canadiens à l'égard des questions de défense qui ont ou qui auront une incidence sur la sécurité du pays. Le FSD vise trois principaux objectifs : établir et soutenir une solide base de connaissances canadienne, favoriser les discussions informées sur la politique gouvernementale et accroître l'interaction entre le monde universitaire et la Défense.

Au cours de l'année financière 2010-2011, le FSD terminera son cycle de subvention de cinq ans. Il continuera toutefois de subventionner 12 centres d'expertise en matière de sécurité et de défense dans des universités canadiennes et une chaire d'études en gestion de la Défense. Le FSD prévoit également offrir jusqu'à huit bourses d'études de maîtrise, cinq bourses d'études de doctorat, deux bourses de recherche postdoctorale, une bourse pour les autochtones et, enfin, permettre à quatre nouveaux diplômés de maîtrise ayant fait des études dans les domaines de la sécurité et de la défense de faire un stage dans une organisation de recherche canadienne. En outre, le FSD maintiendra son fonds d'aide aux projets spéciaux, accordant des subventions à des personnes ou à des institutions souhaitant réaliser des projets d'études, des conférences ou d'autres initiatives particulières ayant un lien direct avec le mandat du FSD.

La présence d'unités de la Première réserve dans de nombreuses collectivités du pays offre aux Canadiens une occasion unique de revêtir l'uniforme à temps partiel et tout en poursuivant leur carrière civile. Ainsi, la collectivité acquiert et maintient une compréhension des questions de défense touchant la société canadienne, et les membres des unités de Réserve locales contribueront à améliorer cette compréhension.

pourraient entraîner des répercussions négatives pour l'environnement, de manière à en réduire l'incidence en apportant des modifications ciblées aux opérations et activités en question.

Le Programme des sites contaminés fédéraux représente une autre initiative importante du portefeuille des activités prévues de la Défense visant à réduire le passif financier découlant de la détérioration de l'environnement sur les terrains inutilisés ou ayant déjà appartenu à la Défense. Le portefeuille d'activités liées à l'écologie et au développement durable de la Défense répondra aux exigences réglementaires applicables aux activités de défense. Dans ce contexte, on continue de faire des évaluations environnementales. Ainsi, on n'entreprend de nouvelles activités qu'après avoir procédé à une analyse rigoureuse visant à détecter les risques potentiels pour l'environnement et à trouver des moyens de la atténuer. On effectue également une gestion des ressources naturelles pour que les opérations de la Défense se déroulent en toute sécurité et dans le respect de l'écologie. Les activités relatives aux munitions explosives non explosées (UXO) continueront d'assurer la protection des Canadiens contre les risques posés dans les sites des UXO partout au Canada.

Outre ses préoccupations d'ordre environnemental, la Défense reconnaît son obligation juridique de consulter les groupes autochtones lorsqu'elle envisage une action qui risque d'empiéter sur leurs droits et titres fonciers.



et la gérance de l'environnement à de nombreux égards en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure, conformément aux lois et aux politiques fédérales applicables touchant tous les niveaux de prise de décision du Ministère.

et la gérance de l'environnement à de nombreux égards en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure, conformément aux lois et aux politiques fédérales applicables touchant tous les niveaux de prise de décision du Ministère.

et la gérance de l'environnement à de nombreux égards en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure, conformément aux lois et aux politiques fédérales applicables touchant tous les niveaux de prise de décision du Ministère.

et la gérance de l'environnement à de nombreux égards en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure, conformément aux lois et aux politiques fédérales applicables touchant tous les niveaux de prise de décision du Ministère.

et la gérance de l'environnement à de nombreux égards en ce qui a trait aux biens immobiliers et à l'infrastructure, conformément aux lois et aux politiques fédérales applicables touchant tous les niveaux de prise de décision du Ministère.

La Première réserve joue un rôle important lorsqu'il s'agit d'appuyer les opérations, au pays et à l'étranger. Elle offre en outre aux Canadiens une occasion unique de revêtir l'uniforme à temps partiel et d'acquérir de nouvelles compétences utiles tout en poursuivant leur carrière civile. La Première réserve contribue à préserver le lien important qui existe entre les FC et les Canadiens dans plus d'une centaine de collectivités à travers le pays. Les membres des unités de la Première réserve entretiennent depuis longtemps des rapports positifs avec leurs collectivités d'accueil, qui leur manifestent une grande reconnaissance et leur offrent beaucoup de soutien. Le déploiement des réservistes dans le cadre des opérations des FC continue de sensibiliser les gens à l'égard des missions des FC en plus de procurer un appui précieux aux troupes.

Le programme des *Rangers juniors canadiens* (RJC) est un programme des cadets du Canada destiné aux jeunes de 12 à 18 ans vivant dans les communautés éloignées et isolées. Il est dirigé en collaboration avec les comités d'adultes locaux. Les FC fournissent les uniformes, l'instruction, le soutien financier et administratif au programme des RJC. De plus, des membres de la Force régulière et de la Première réserve aident à la prestation et à l'évaluation de l'instruction des RJC dans le cadre de visites régulières et d'exercices d'entraînement en campagne. Cent-dix-neuf patrouilles de RJC se trouvent dans des communautés comptant des *Rangers canadiens*. Le programme des RJC offre aux jeunes des activités structurées faisant la promotion des cultures et des modes de vie traditionnels dans les collectivités éloignées et isolées du Canada. Quelque 3 380 *Rangers juniors canadiens* pourront obtenir de la formation dans leur collectivité et 600 d'entre eux participeront à des séances d'instruction supplémentaires au cours de l'été 2010.

Le Programme des cadets du Canada est un programme de formation national financé par le gouvernement fédéral s'adressant aux jeunes. Il est contrôlé et dirigé par les FC, en collaboration avec les cadets de la Ligue navale, la Ligue des cadets de l'Armée du Canada et la Ligue des cadets de l'Air du Canada. Les FC y affectent du personnel de la Force régulière, de la Première réserve et, plus particulièrement, des membres du Service d'administration et d'instruction pour les organisations de cadets (SAIOC). Les FC fournissent également les uniformes, certaines infrastructures et d'autres services de soutien, par exemple le transport aérien. Environ 50 000 jeunes Canadiens se prévaudront de la formation offerte dans les unités locales du programme des cadets. Plus précisément, les responsables du programme des cadets espèrent que 1,7 pour cent des jeunes Canadiens âgés de 12 à 18 ans participeront chacun à 27 jours d'instruction par année. Environ 25 800 cadets seront choisis pour participer à des activités d'envergure nationale comme le biathlon ou l'adresse au tir ou encore pour se rendre dans un des 24 Centres d'instruction d'été des cadets, situés dans diverses régions du pays.

La Passerelle pour l'histoire militaire canadienne, qui fait l'objet d'environ dix millions d'appels de fichiers par année, continue de donner accès à des sites Web et à des ressources numérisées concernant l'histoire militaire du Canada. La préservation et la communication de l'histoire militaire amène les gens à ressentir de la fierté à l'égard du patrimoine militaire canadien et perpétue une longue tradition en donnant aux Canadiens l'occasion de se renseigner sur les événements historiques qui ont façonné leur pays. On poursuivra les initiatives visant à promouvoir le réseau de 58 musées des FC. On terminera également l'inspection de deux tiers des musées, on achèvera la transition vers le Système de gestion des artefacts des FC et on lancera un processus d'inventaire à l'échelle du pays qui permettra d'établir la base de référence de l'inventaire national des artefacts des FC.

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Ressources humaines (ETP) <sup>a</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
Identité canadienne						
2010-2011		2011-2012		2012-2013		
Dépenses		Dépenses		Dépenses		
prévues		prévues		prévues		
ETP		ETP		ETP		
760		777		794		
189		189		189		
Total		346 994		338 328		
949		966		983		
339 323						
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Objectifs						
Les Canadiens connaissent, comprennent l'histoire, la compétence et les valeurs des forces armées canadiennes et sont conscients qu'elles font partie intégrante de l'identité canadienne.						
% de Canadiens qui pensent que les FC sont une source de fierté.						
100 %						

**Identité canadienne**  
Ce programme assure la préservation et la promotion de l'identité canadienne par la mise en place de programmes pour les jeunes et d'activités cérémoniales. Il veille également à préserver le patrimoine militaire. Le programme sert à faire connaître le patrimoine et la compétence militaires des Forces canadiennes aux Canadiens et à les renseigner sur la profession militaire au Canada.



conjoint/partenaire et des études des enfants; la perte de l'accès à un médecin de famille; le soutien offert aux familles en cas de déploiement et de problèmes de santé mentale et les besoins en matière de garde d'enfants. On pourra ensuite planifier et mettre en œuvre les améliorations qui s'imposent.

Comme le rythme opérationnel ne ralentit pas, il s'avérera nécessaire de mettre en place de bons programmes de soutien aux blessés et des services de santé de qualité pour les prochaines années, en particulier dans les domaines de la santé mentale et de la réadaptation. Les FC continueront de coordonner les services de soutien aux blessés et d'en faciliter l'accès aux militaires et à leurs familles de toutes les régions du pays.

En partenariat avec Anciens combattants Canada (AAC), la Défense fera l'évaluation du programme de la nouvelle Charte des Anciens combattants. On se fondera sur cette évaluation pour améliorer les programmes et services de transition et les politiques et programmes des FC relatifs à la transition.

Le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) est une initiative militaire et civile visant à répondre aux besoins du Ministère. En effet, celui-ci a besoin de capacités d'apprentissage continu efficaces, normalisées et contemporaines, de même que de moyens d'apprentissage à distance. Le RAD offre à l'équipe de la Défense (personnel civil et membres des FC de la Force régulière et de la Réserve) de meilleures possibilités d'apprentissage grâce à des technologies modernes. L'accès aux outils de formation sera donc facilité et les coûts seront réduits. Les Centres d'apprentissage et de carrière (CAC) font partie intégrante de cette infrastructure technique. Répartis dans diverses régions du Canada, ces centres offrent une vaste gamme de cours et de services à l'échelle nationale. Pour mieux répondre aux besoins des membres de l'équipe de la Défense, le Ministère procédera à l'analyse constante de la qualité des cours en vue d'étayer la conception et l'enseignement des cours et améliorer les services d'apprentissage et de perfectionnement professionnel de son personnel.

La Défense continue d'élaborer et de mettre en œuvre des outils assurant l'intégration, l'uniformisation et la coordination des soins offerts au personnel des FC et la gestion de ces soins. Les FC continueront d'examiner des façons d'améliorer la gestion des dossiers médicaux électroniques. Enfin, le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) assurera l'apprentissage, la formation et le perfectionnement professionnel des militaires et du personnel civil, ce qui accroîtra la capacité, réduira le temps que les membres du personnel doivent passer à l'extérieur de leur lieu de résidence et améliorera leur qualité de vie.

La Défense s'applique à ce que son régime de ressources humaines civiles réponde à ses besoins et respecte les exigences de l'organisme central en plus d'offrir à ses employés des services de ressources humaines opportuns et efficaces. C'est en planifiant et en menant ses activités en fonction d'un plan exhaustif convenu que la Défense pourra bien prévoir et gérer l'intégration de ses effectifs pour atteindre les objectifs de l'organisation. La Défense s'appuie sur les plans qu'elle a établis jusqu'à maintenant, c'est pourquoi le Ministère se concentrera tout particulièrement sur la fidélisation des employés compétents, y compris la planification de la relève. Voici les autres priorités en matière de gestion des ressources humaines civiles pour l'année financière 2010-2011 :

- obtenir des résultats à l'égard des quatre priorités en matière de renouvellement du greffier du Conseil privé, soit la planification intégrée des activités et des ressources humaines (RH), le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante;
- simplifier les processus administratifs liés aux RH et investir dans les systèmes informatisés pour assurer une gestion efficiente dans le but d'accroître la capacité du Ministère de faciliter l'embauche et la mobilité de ses employés tout en favorisant l'amélioration du milieu de travail; et
- faire concorder les ressources humaines avec les priorités – continuer d'améliorer notre capacité de leadership et fournir aux gestionnaires et aux employés les outils et les services dont ils ont besoin, afin que le personnel puisse s'adapter à l'évolution des priorités de l'organisation.

Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense

Ce programme fournira un large éventail de services de soutien, y compris l'aide à l'éducation, des logements et les services qui s'y rattachent, ainsi que des avantages aux militaires et à leurs familles. Il offrira également du soutien d'apprentissage aux employés civils de la Défense nationale. Ce programme est nécessaire, car la prestation d'un soutien juste et équitable constitue un élément clé du contrat social entre le pays et ses militaires. Ce contrat est essentiel à l'amélioration de l'état de préparation et de la déployabilité du personnel et à l'établissement des Forces canadiennes à titre d'employeur de choix et d'organisation apprenante.

Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense					
Ressources humaines (ETP) <sup>a</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
Militaires	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	Dépenses prévues
1 736	720	1 757	720	1 778	719
Civils					
Total	2 456	643 219	2 477	588 954	2 497
Total		592 100			

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Amélioration de la disponibilité opérationnelle et de la déployabilité du personnel grâce à la prestation d'un soutien complet aux militaires et à leurs familles.		% des répondants membres de la Force régulière se disant satisfaits du mode de vie militaire et de leur qualité de vie dans les Forces canadiennes.		de 70 à 100 %	
		% des répondants membres de la Force régulière disant avoir la capacité et à la volonté de participer à un déploiement.		de 70 à 100 %	
		% des conjoints des membres de la Force régulière indiquant qu'ils appuient la carrière de leur conjoint.		de 70 à 100 %	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Pour toute organisation, la clé du succès réside non seulement dans le recrutement de personnes talentueuses et qualifiées, mais aussi dans la création d'un milieu favorable à leur maintien à l'effectif. Cela s'avère encore plus crucial dans une organisation particulièrement investie comme les Forces canadiennes où le développement des capacités humaines exige un investissement à long terme tant de la part des FC que de la part de la personne. La création d'un milieu dans lequel les militaires peuvent exécuter leurs tâches et contribuer à l'organisation, être satisfaits de leur situation professionnelle et se sentir appréciés par leur organisation aura des résultats positifs sur le maintien à l'effectif des employés talentueux et qualifiés. En réduisant les taux d'attrition, la Défense pourra faire un meilleur usage de la formation et de l'expérience acquises par les militaires tout au long de leur carrière, ce qui l'aidera par la même occasion à réaliser les objectifs fixés dans la SDCD en matière d'expansion. La Stratégie de maintien à l'effectif des FC repose sur les quatre principes suivants : leadership et responsabilité, renforcement de la cohésion entre les militaires et les FC, valorisation des aspirations et des besoins des militaires et soutien de la famille.

Soins prodigués aux malades, aux blessés et à leurs familles

Les déploiements et la vie militaire en général sont sources de problèmes pour les familles des militaires. On procédera en 2010-2011 à l'analyse des résultats de projets pilotes exécutés dernièrement dans le but d'examiner divers moyens de résoudre des problèmes comme les dérangements sur le plan de l'emploi du



## Résultat stratégique : Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne

Ce résultat explique que la prestation de soins et de soutien au personnel de la Défense constitue un des principaux moyens d'accroître la disponibilité opérationnelle et la déployabilité. Il décrit également les activités par lesquelles la Défense contribue à la société canadienne, et ce, de diverses manières outre le rôle traditionnel des forces armées, y compris la contribution à l'identité canadienne et à la protection de l'environnement.

### Points saillants de la planification :

La Défense est résolue à investir dans son personnel militaire et civil de manière à se doter d'effectifs bien formés, satisfaits et efficaces. La Défense demeure consciente des défis que doivent relever les militaires blessés qui reviennent et de l'incidence de cette situation sur leurs familles. Par conséquent, les FC continuent d'examiner et d'améliorer l'accès aux services de soutien aux blessés pour les militaires et leurs familles et s'efforcent en outre de mieux coordonner ces services. Pour favoriser l'apprentissage continu au sein du Ministère, les Centres d'apprentissage et de carrière (CAC) de la Défense continueront d'offrir un large éventail de cours pour faciliter l'apprentissage et le perfectionnement professionnel du personnel de la Défense.

La Défense appuie toujours les programmes des cadets et des Rangers juniors canadiens, qui s'adressent aux jeunes de 12 à 18 ans. Elle maintiendra le financement qu'elle accorde au Forum sur la sécurité et la défense (FSD) de manière à développer une expertise canadienne et susciter l'intérêt à l'échelle nationale pour les questions de défense et de sécurité. La Défense continuera aussi de soutenir les musées de toutes les régions du Canada qui commémorent le fier passé militaire du Canada. Conformément aux valeurs canadiennes, surtout en ce qui a trait à l'environnement, la Défense poursuivra la mise en œuvre de sa Stratégie de développement durable (SDD), qui permet de relever les impacts négatifs que pourraient avoir les opérations de la Défense sur l'environnement et de les atténuer.

### Avantages pour les Canadiens :

Les musées militaires présentent des avantages pour les

Canadiens parce qu'ils leur permettent de mieux comprendre le fier passé militaire de leur pays. Ce riche patrimoine militaire laisse présager un avenir tout aussi glorieux pour nos forces armées actuelles. De plus, les jeunes Canadiens pourront tirer profit des programmes des cadets et des Rangers qui leur fourniront l'occasion de prendre part à des activités structurées favorisant leur apprentissage dans un environnement qui, non seulement respecte leur culture et leurs traditions, mais en fait la promotion. Les divers programmes d'apprentissage offerts contribuent également à améliorer la qualité de vie des membres des collectivités isolées du Canada, qui bénéficient des sommes investies et des possibilités de développement qui en découlent et dont ces communautés ont grandement besoin.

Les initiatives visant à faire sorte que toutes les infrastructures et les opérations de la Défense laissent une empreinte plus écologique présentent également des avantages pour les Canadiens.



Des militaires défilent à l'intérieur du Musée canadien de la guerre, à Ottawa, à l'occasion d'une cérémonie officielle soulignant le départ du contingent des Forces canadiennes s'appuyant à participer à la marche de Nîmègue. Cette marche de quatre jours rend hommage aux soldats canadiens qui ont contribué à la libération des Pays-Bas pendant la Seconde Guerre mondiale.

Source : Caméra de combat des Forces canadiennes

régnent la paix et renforcer la sécurité dans le monde. La Défense maintiendra son appui à la stratégie pour les Amériques mise de l'avant par le gouvernement. Elle renforcera par conséquent ses partenariats avec les États et les institutions clés de l'hémisphère, comme l'Organisation des États américains (OEA), et participera plus activement aux exercices régionaux, notamment à l'exercice multinational PANAMAX<sup>5</sup>. Ajoutons que le Canada se prépare à prêter main-forte à la Bolivie, qui organise la Conférence des ministres de la Défense des Amériques (CMDA), qui se tiendra dans ce pays en 2010.

La Défense continuera de contribuer à l'ONU, l'OTAN et l'OSCE. En plus de participer à des forums multilatéraux, la Défense continuera d'améliorer ses relations bilatérales. Elle pourra ainsi aider à faire celle-ci en vue des prochaines missions.

L'équipement déployé et assurer la clôture de la mission, la reconstitution de la force et la préparation de pangouvernementale en Afghanistan. Il faudra entre autres rassembler et redéployer les forces et canadiens doivent avoir quitté Kandahar d'ici décembre 2011, ce qui entraînera l'évolution de la campagne FC de mettre fin à la mission qu'elles mènent à Kandahar à compter de juillet 2011. Ainsi, tous les militaires pangouvernementale adoptée par le Canada sur la scène internationale. Le gouvernement a demandé aux engagements des FC outre-mer. Il constitue un exemple de notre participation à l'approche internationale d'assistance à la sécurité (FIAS) dirigée par l'OTAN en Afghanistan demeurera le principal Afrique, au Moyen-Orient et en Asie du Sud-Ouest. L'engagement du Canada à l'égard de la Force Défense déploie de façon continue environ 5 000 militaires sur le continent américain, en Europe, la stabilité et la sécurité sur la scène internationale. Pour s'acquitter de ses obligations à l'étranger, la La Défense continuera de travailler de concert avec les autres ministères en vue de faire régner la paix, la La majorité du personnel de la réserve Classe C soutiennent les activités liées à la Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale.

Nota : Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Ressources humaines (ETP) <sup>a</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)		2010-2011		2011-2012		2012-2013	
Militaires		ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
	Force régulière	6 340	5 231	386	500	5 176	223
	Rés. classe C	1 600				500	
	Civils	500					
Total		8 440	2 360 997	6 117	2 223 306	5 899	2 217 760
Résultats escomptés		Indicateurs de rendement					
Répondre aux attentes des gouvernements et du public, c'est-à-dire fournir sur demande du soutien lié à la défense, à la sécurité et à la protection sur la scène internationale.		% de l'intention du commandant réalisé (bonne planification et exécution des opérations internationales (courantes et urgentes).					
		100 % de l'intention du commandant est réalisé.					
		100 % des effets souhaités sont obtenus.					
		100 % des tâches assignées sont exécutées.					

Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale

Ce programme contribue à la paix et à la sécurité sur la scène internationale par le biais d'opérations des FC menées à l'échelle mondiale, dans tout le spectre des opérations depuis l'aide humanitaire jusqu'au combat, de concert avec des partenaires nationaux et internationaux en vue d'obtenir des effets opportuns et décisifs en appui aux intérêts nationaux du Canada.



## Paix, stabilité et sécurité du continent

Dans le cadre de ce programme, les FC mènent des opérations, de façon indépendante et conjointement avec des alliés, en vue d'assurer la défense de l'Amérique du Nord et de ses voies d'approche. Les activités menées dans le cadre du programme englobent des opérations continentales menées selon les prescriptions de la politique du gouvernement du Canada.

Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2010-2011					
2011-2012					
2012-2013					
Dépenses	ETP	Dépenses	ETP	Dépenses	ETP
Militaires	536	548	47	560	47
Civils	47				
Total	583	201 963	595	184 769	607
186 749					

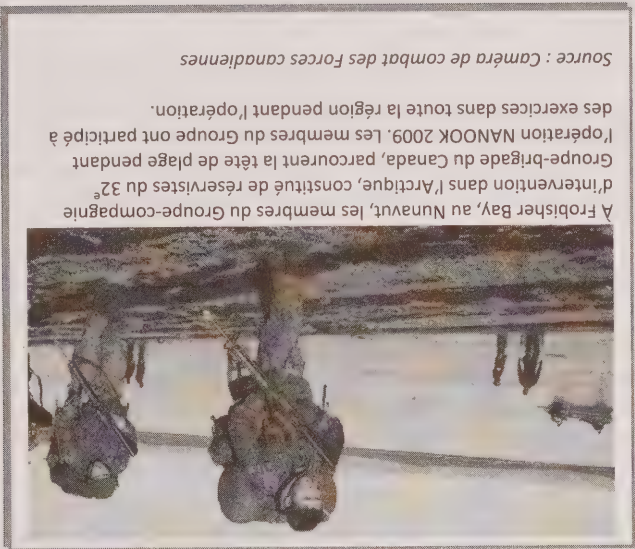
Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Répondre aux attentes des gouvernements et du public, c'est-à-dire que les forces armées de chaque État fournissent, sur demande, un soutien multinational (deux États ou plus) pour la défense, la sécurité et la protection.	% de l'intention du commandant réalisé (bonne planification et exécution des opérations sur le continent [courantes et urgentes]).	100 % de l'intention du commandant est réalisé.	100 % des effets souhaités sont obtenus.	% des tâches essentielles assignées sont exécutées grâce à la bonne planification et l'exécution des opérations sur le continent (courantes et urgentes).	100 % des tâches assignées sont exécutées.

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Le Canada demeurera un partenaire fiable lorsqu'il s'agit d'assurer la défense, la stabilité et la sécurité de l'Amérique du Nord. Il devra donc mener des opérations visant à répondre aux besoins en matière de défense, de sécurité et de protection du continent, par exemple, affirmer la souveraineté du Canada, intervenir en cas de catastrophe sur le continent et mener des opérations d'évacuation et d'aide humanitaire liées à la sécurité continentale, à la demande du gouvernement.

La Défense continuera de collaborer étroitement avec les États-Unis par le biais d'institutions bilatérales et binationales actuelles comme le NORAD, organisation au sein de laquelle nos deux pays coopèrent quotidiennement pour veiller à la défense et à la protection de l'Amérique du Nord. La Défense maintiendra et améliorera ses rapports avec l'United States Northern Command (NORTHCOM) et le Southern Command (SOUTHCOM). De plus, les FC continueront de participer à des cours et des exercices avec les forces américaines, citons notamment l'Ex FRONTIER SENTINEL, qui vise à assurer un haut degré d'interopérabilité pour la défense, la stabilité et la sécurité de l'Amérique du Nord. Les FC contribueront également à la sécurité de l'Amérique du Nord en offrant leur appui à la Joint Inter-Agency Task Force South (JIATF South) États-Unienne quand cela est possible.

Le Canada consolide en outre son partenariat avec ses voisins nord-américains en accueillant des agents de liaison américains et mexicains au sein d'un quartier général de niveau opérationnel chargé de la défense du continent. Enfin, la Défense continuera de favoriser l'engagement des hauts dirigeants pour assurer la coordination de nos efforts de défense et de sécurité avec ceux des É.-U. et du Mexique pendant toute la durée de la période de référence.



A Frobisher Bay, au Nunavut, les membres du Groupe-compagnie d'intervention dans l'Arctique, constitué de réservistes du 3<sup>e</sup> Groupe-brigade du Canada, parcourent la tête de plage pendant l'opération NANOOK 2009. Les membres du Groupe ont participé à des exercices dans toute la région pendant l'opération.

Source : Caméra de combat des Forces canadiennes

- L'Op NANOOK se déroule principalement dans la région orientale de l'Arctique. En 2010, l'opération comportera des patrouilles de présence et des activités de surveillance ayant pour but d'accroître la capacité des FC de mener des opérations dans l'Arctique canadien. L'Op NANOOK 2010 permettra également de démontrer l'interopérabilité des FC avec les autres ministères et organismes afin de pouvoir intervenir conjointement en cas d'urgence dans l'Arctique. Dans le cadre de l'Ex NASIQ, la Force maritime du Canada collaborera avec la Garde côtière et la Marine des États-Unis, ainsi qu'avec la Marine royale du Danemark en vue d'améliorer la coordination et d'accroître l'interopérabilité.
- Au cours de ses opérations dans l'Arctique, la Défense continuera de veiller au respect des divers accords de revendications territoriales. L'Équipe de la Défense continuera également de se conformer aux règlements canadiens sur l'environnement et elle demeure déterminée à restaurer les lieux endommagés par le passé. La Défense demeure prête à offrir son aide si un incident écologique ou une catastrophe de toute autre nature se produisait dans la région.



en juin 2010, ainsi que de celui des leaders nord-américains, qui se dérouleront tous au Canada. La sécurité des sommets demeurera une opération nationale dirigée par la GRC. Toutefois, les FC contribueront considérablement à la sécurité des participants à ces événements grâce à leurs capacités militaires uniques. Les FC mèneront donc des activités de planification et de recherche liées aux opérations et aux exercices, de soutien aérien logistique et d'infrastructure, de surveillance aérienne, terrestre et maritime liée aux incidents chimiques, biologiques et (ou) nucléaires (CBRN), de renseignement, d'enlèvement des explosifs et en exécutant des tâches dans d'autres domaines exigeant une expertise technique.

## Souveraineté dans l'Arctique

La souveraineté du Canada dans l'Arctique ainsi que la sécurité de cette région compte parmi les grandes priorités du gouvernement. C'est pourquoi la Stratégie pour le Nord du Canada a été mise en œuvre. Les FC joueront un rôle clé, car elles assureront la sécurité et affirmeront la souveraineté du Canada par le biais d'opérations de surveillance et de contrôle. De plus, elles établiront une présence plus manifeste dans les collectivités éloignées et isolées.

En effet, l'Arctique constitue un élément clé de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord*. La SDCC prévoit donc un certain nombre d'investissements dans les FC, notamment :

- création d'un nouveau Centre d'entraînement dans l'Arctique, à Resolute Bay. D'ailleurs, une partie de l'instruction annuelle de l'État-major de l'Armée de terre se donne à cet endroit depuis mars 2008. La Défense poursuivra le développement de ce site en collaboration avec Ressources naturelles Canada;
- aménagement à Nanisivik d'une installation de mouillage et de ravitaillement qui devrait entrer en service en 2014. Ainsi, les navires des Forces canadiennes et de la Garde côtière canadienne n'auront plus à parcourir plusieurs milliers de milles vers le sud pour refaire le plein de carburant et se réapprovisionner;
- expansion et modernisation de l'organisation des Rangers canadiens, des réservistes à temps partiel qui assurent une présence dans les régions éloignées du Nord.

La Défense accroît également ses capacités de surveillance dans la région, utilisant les images prises par le satellite RADARSAT II pour assurer une meilleure connaissance de la situation des terres et des voies de navigation de l'Arctique. La Défense est également en train de recueillir des données à l'appui de la demande que présentera le Canada au chapitre de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer et pour déterminer quelle est la meilleure combinaison de capteurs pour assurer la connaissance de la situation dans l'Arctique.

La Défense poursuivra la planification et l'exécution d'opérations courantes et d'urgence dans le Nord canadien, y compris ces trois opérations annuelles :

- l'Op NUNALIVUT est menée chaque année, en mars et avril, par la Force opérationnelle interarmées (Nord) (FOIN), avec la participation du 440<sup>e</sup> Escadron (Transport) et des Rangers canadiens. En 2010, les capacités particulières des Rangers canadiens seront mises à profit à l'appui des opérations menées par la FOIN dans les conditions extrêmement difficiles qui prévalent dans le Haut-Arctique. Les patrouilles effectuées par les Rangers canadiens en motoneige assureront notre présence et démontreront notre capacité d'intervention dans les secteurs les plus éloignés du Nord;

- l'Op NUNAKPUT est une opération intégrée de la FOIN qui aura lieu cet été à l'appui de Pêches et Océans Canada et de la GRC. Il s'agit d'un exercice de protection du territoire et d'interopérabilité. L'opération se concentrera dans la région du fleuve Mackenzie et de la mer de Beaufort, et

Paix, stabilité et sécurité au Canada

Dans le cadre de ce programme, les Forces canadiennes mènent des opérations en vue d'assurer la sécurité des Canadiens et la défense du Canada. Au nombre de ces opérations, citons entre autres la protection de la souveraineté du Canada, l'intervention en cas de catastrophe ou de crise humanitaire au pays, le soutien lié aux besoins en matière de sécurité nationale, ainsi que la recherche et le sauvetage.

Paix, stabilité et sécurité au Canada

Ressources humaines (ETP)<sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)

2010-2011		2011-2012		2012-2013	
Militaires	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP
	1 239		1 267	1 295	
Civils	107		107		107
Total	1 346	383 055	1 374	307 255	1 402
309 096					

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Répondant aux attentes du public et de tous les paliers du gouvernement, les Forces canadiennes prendront l'initiative en réponse à des événements liés à la défense et offriront du soutien en réponse à des événements liés à la sécurité et à la protection, à la demande du gouvernement du Canada.		% de l'intention du commandant qui a été réalisée (bonne planification et exécution des opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.	100 % de l'intention du commandant réalisé	% d'effets obtenus grâce à la planification et l'exécution des opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.	100 % des effets souhaités sont obtenus
		% des tâches essentielles assignées sont exécutées grâce à la planification et l'exécution des opérations de protection, de sécurité, de défense et de soutien.	100 % des tâches assignées sont exécutées		

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Les FC vont continuer de servir avec excellence au pays en assurant la surveillance du territoire canadien et de ses voies d'approche aériennes et maritimes, en menant des opérations d'affirmation de la souveraineté, en maintenant leurs capacités de recherche et de sauvetage et en travaillant de concert avec les autorités civiles en vue d'intervenir en cas d'incidents allant de la catastrophe naturelle à l'attentat terroriste. Pour atteindre cet objectif, les FC continueront de collaborer entièrement avec les autres ministères et organismes de manière à ce que leurs efforts de planification s'inscrivent dans le cadre d'une approche pangouvernementale. Les Forces canadiennes participeront également à des exercices et à des activités d'instruction visant à améliorer l'état de préparation de nos partenaires en matière de sécurité et leur capacité d'intervenir conjointement en cas d'urgence au pays. La Défense se joindra en outre aux autres ministères pour planifier des opérations d'urgence, par exemple, l'aide aux autorités civiles canadiennes en cas de catastrophe naturelle.

Sommets du G8, du G20 et leaders nord-américains

Pendant la période de référence, les opérations des FC à l'échelle nationale et continentale consisteront surtout à fournir du soutien à la GRC, chargée d'assurer la sécurité des sommets du G8 et du G20, prévus

Connaissance de la situation

Le gouvernement du Canada et la Défense ont besoin d'une image de sécurité exacte et opportune, ainsi que d'une connaissance exhaustive de la situation et de la menace qui pèse sur le Canada et les autres pays. Ce programme procure à la Défense des services de renseignement crédibles, fiables et constants à l'appui des prises de décisions et des opérations militaires, ainsi que du soutien aux autres ministères pour la défense et la sécurité du Canada.

Connaissance de la situation						
Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
2010-2011						
		2011-2012		2012-2013		
Dépenses		Dépenses		Dépenses		
ETP		ETP		ETP		
Militaires		1 375		1 405		
Civils		2 264		2 270		
Total		3 639		3 675		630 514
Résultats escomptés			Indicateurs de rendement			
Objectifs						
La promotion des intérêts du Canada est assurée grâce à des avantages sur le plan technique et de l'information, en particulier dans le domaine de la sécurité.			% de temps pendant lequel le réseau protégé permanent est disponible en dehors des périodes de maintenance (disponibilité du réseau).		100 %	
			% de rapports lus par opposition au nombre total de rapports produits.		90 %	
Amélioration de la connaissance de la situation en matière de défense, de sécurité et d'affaires internationales.						

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Les FC envisagent d'adopter des programmes qui leur fourniront les données de renseignement géospatial de base essentielles à l'amélioration de leur disponibilité opérationnelle. Les FC pourront alors planifier et mener des opérations pour assurer la défense du Canada, la protection du territoire de l'Arctique et la

défense de l'Amérique du Nord.

Les priorités de la Défense en matière de renseignement sont établies en fonction des intérêts et des préoccupations du Canada au chapitre de la sécurité mondiale. Elle a recours à des produits de renseignement fiables et constants, notamment l'imagerie et la cartographie. Les évaluations de la menace et l'ordre de bataille électronique<sup>5</sup> respectent les paramètres de disponibilité opérationnelle dans les domaines terrestre, maritime et aérien. Le renseignement de la Défense contribue à la surveillance constante de la zone économique exclusive (ZEE) du Canada et de ses approches, informant rapidement le gouvernement de toute incursion dans la zone, et lui fournissant un sommaire des incidents. La Défense continuera d'appuyer le programme de renseignement d'origine électromagnétique intégré du Canada en collaboration avec le Centre de sécurité des télécommunications Canada (CSTC).



seulement la protection du Canada, mais aussi la promotion des valeurs et des intérêts canadiens à l'étranger. En tant que nation commerçante dans un marché de plus en plus ouvert sur le monde, la prospérité et la sécurité du Canada reposent sur la stabilité à l'étranger. À cet effet, les FC devront apporter une contribution sérieuse à toute la gamme des opérations internationales, qui vont de l'aide humanitaire aux opérations de combat, en passant par les opérations de stabilisation.

## Résultat stratégique : Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées

La Défense joue trois rôles pour le bénéfice des Canadiens : assurer la défense du Canada, assurer la défense de l'Amérique du Nord et contribuer à la paix, la stabilité et la sécurité sur la scène internationale. Ce résultat stratégique décrit ces rôles assumés par la Défense par rapport aux visées énoncées dans la

Stratégie de défense *Le Canada d'abord* (SDCD).

### Points saillants de la planification :

Les FC demeureront un partenaire à part entière de l'approche pangouvernementale. Elles poursuivront donc leur collaboration notamment avec le Centre de la sécurité des télécommunications Canada pour appuyer le

programme de renseignement d'origine électromagnétique intégré du Canada, avec la Gendarmerie royale du Canada (GRC) pour assurer la sécurité pendant la tenue des sommets du G8, du G20 et des leaders nord-américains,

avec la Garde côtière du Canada pour affirmer notre souveraineté dans l'Arctique, avec Sécurité publique Canada pour planifier et faire des préparatifs en cas de catastrophe naturelle au Canada et, enfin, avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, l'Agence

canadienne de développement international et d'autres organismes pour contribuer à la mission en Afghanistan. En outre, la Défense prendra des mesures en vue d'améliorer sa connaissance de la situation. Pour ce faire, elle

améliorera ses capacités de renseignement géospatial et d'origine électromagnétique, ainsi que ses capacités sur le plan météorologique, de manière à accroître la

disponibilité opérationnelle des FC et à faciliter la planification et l'exécution de leurs opérations.

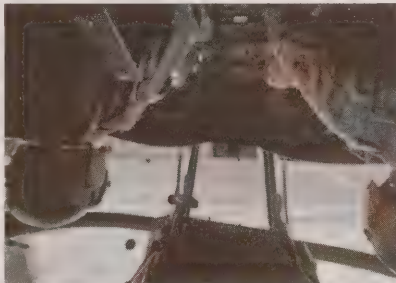
La Défense continue de renforcer ses partenariats avec nos principaux alliés et des institutions de

l'hémisphère et d'offrir aide et soutien aux organisations internationales, en particulier l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN), l'Organisation des Nations Unies (ONU) et l'Organisation pour la sécurité et la coopération en Europe (OSCE). On met donc à contribution les 5 000 membres des FC qui

sont déployés sur une base continue dans le cadre des diverses missions, comme celle menée en Afghanistan, et nos partenaires dans des opérations antidrogue et de lutte contre les actes de piraterie et de terrorisme. Au cours de l'année financière 2010-2011, les FC entreprendront la mise en œuvre du plan établi pour la fin de mandat actuel en Afghanistan pour que les militaires canadiens aient quitté Kandahar d'ici décembre 2011. Les FC exécuteront également leur plan de disponibilité opérationnelle après 2011 pour être prêtes à respecter leurs prochains engagements, qui leur seront dictés par le gouvernement.

### Avantages pour les Canadiens :

Les Canadiens tireront profit de la collaboration de leur pays avec des partenaires continentaux, régionaux et internationaux. En effet, en plus de renforcer la sécurité nationale, cette collaboration permettra au Canada de se lier à d'importants alliés en vue de réaliser des objectifs de sécurité communs. De plus, les FC pourront contribuer à faire régner la paix et la sécurité sur la scène internationale, assurant ainsi non



L'Escadron aérien de la Force opérationnelle interarmées en Afghanistan (FOI-AfG) transporte rapidement et en toute sécurité des milliers de militaires et des tonnes d'équipement en plus d'accroître la capacité de surveillance. L'escadron aérien de la FOI-AfG est la première formation canadienne du genre à être créée sur un théâtre de guerre depuis 1945.

Sources : *Caméra de combat des Forces canadiennes*



spécialement entraînées, équipées et organisées) à l'appui des missions du gouvernement et des FC au pays et sur la scène internationale.

Afin d'assurer le soutien opérationnel des unités déployées, le commandement du soutien opérationnel doit constamment maintenir un certain nombre de capacités de soutien spécialisées à un niveau élevé de disponibilité opérationnelle, notamment dans les domaines suivants : communications, logistique, services de santé, police militaire, génie, soutien du personnel et gestion des ressources. On continue d'assurer en priorité le soutien de niveau national aux opérations menées au pays et à l'étranger et les efforts se concentrent surtout dans trois grands secteurs : les déploiements, la gérance du matériel et les opérations dans le Nord. À cette fin, le commandement du soutien opérationnel continue d'assurer le soutien opérationnel interarmées de la mission en Afghanistan, d'organiser la décompression dans un tiers lieu (DTL) pour les militaires qui rentrent au Canada après avoir participé à des opérations en Afghanistan, de fournir une Équipe de soutien aux blessés (ESB) chargée d'aider les blessés canadiens évacués vers le Centre médical régional de Landstuhl (CMRL) en Allemagne, et enfin, d'aider l'État-major de l'Armée de terre à mettre sur pied les forces de soutien du génie général qui seront affectées en Afghanistan.

**Disponibilité opérationnelle commune et interarmées**

Ce programme assure que la Défense est prête à mener des opérations interarmées, selon les directives du gouvernement, en vue de répondre aux besoins nationaux, continentaux et internationaux dans les délais prescrits. Le programme mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces qui participeront à des activités, des opérations et des organisations auxquelles prennent part des éléments d'au moins deux services (de la Force maritime, de l'Armée de terre ou de la Force aérienne).

Disponibilité opérationnelle commune et interarmées						
Ressources humaines (ETP) <sup>a</sup> et ressources prévues (en milliers de \$)						
2010-2011			2011-2012		2012-2013	
Militaires	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
Civils	4 477		4 477		4 474	
	7 473		7 638		7 808	
Total	11 950	2 204 212	12 115	2 076 996	12 282	2 135 513
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Objectifs						
La Défense est prête à organiser et à déployer une combinaison de deux services		par les unités/ éléments	% de disponibilité opérationnelle		100 %, conformément aux plans de disponibilité	
ou plus dans le but de répondre aux besoins inhérents aux tâches qui lui sont assignées.		interarmées qui doivent atteindre	un niveau élevé de disponibilité opérationnelle.		opérationnelle des commandements respectifs	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Le programme de disponibilité opérationnelle commune et interarmées comporte les activités de mise sur pied et de maintien en puissance de forces centralisées qui n'entrent pas dans le mandat de mise sur pied de la force maritime, de l'Armée de terre et de la force aérospatiale. Afin de pouvoir composer avec la portée élargie de ces exercices de mise sur pied des forces, la Défense finance le Plan d'instruction

intégrée des FC.

Les FC soutiennent particulièrement le développement et l'amélioration des aspects interarmées, interorganisationnels et multinationaux de leurs activités d'instruction collective. Le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) a ordonné la création de la série d'exercices et d'activités JOINTEX<sup>a</sup> afin de stimuler l'adoption d'une culture interarmées au sein des FC et afin de faciliter l'intégration des effets opérationnels dans les FC.

La Défense demeurera prête à envoyer ses forces à l'étranger pour jouer des rôles de premier plan dans le cadre de l'initiative de renouvellement du Quartier général interarmées. Ainsi, les FC disposeront en permanence de la capacité de mettre sur pied à court préavis un QG interarmées intégré, déployable et à disponibilité opérationnelle élevée capable d'assurer le commandement et contrôle de forces interarmées, interorganisationnelles et multinationales dans tout le spectre des opérations, ici même, au pays, et à l'étranger. On prévoit atteindre la capacité opérationnelle initiale en décembre 2010.

La Défense continuera de fournir des forces agiles à disponibilité opérationnelle élevée capables de mener des opérations spéciales (missions rentables et de grande importance accomplies par des forces

Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale

Ce programme procure au Canada des forces aériennes plurifonctionnelles et aptes au combat. Il assurera la mise sur pied et le maintien en puissance de forces aérospatiales pertinentes, souples et aptes au combat capables d'accomplir tout l'éventail de tâches dictées par le gouvernement dans les délais prescrits.

Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale								
Ressources humaines (ETP) <sup>a</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)								
2010-2011		2011-2012		2012-2013		Dépenses prévues		
Total		Total		Total				
Militaires	9 290	9 495	2 529	2 528	9 707	ETP		
	2 529							
Civils	11 819	2 270 696		12 024		Dépenses prévues		
Total	2 270 696	2 170 264		12 235				
Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs		Conformément au Plan de gestion de l'état de préparation		
Des forces aérospatiales pertinentes, souples et efficaces		% de disponibilité opérationnelle des unités		Des forces aérospatiales pertinentes, souples et efficaces				
prêtes à mener des opérations au pays et à l'étranger suivant les directives du gouvernement du Canada.		(personnel et équipement).		de gestion de l'état de préparation				

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

La disponibilité opérationnelle de la Force aérospatiale constitue le pilier de l'efficacité opérationnelle et fait en sorte que les éléments aérospatiaux des FC soient prêts à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense. Pour ce faire, il faut acquérir et entretenir des fournitures et du matériel, former et équiper les forces et déployer, maintenir en puissance et redéployer celles-ci de façon à contrer toutes les menaces réelles et potentielles. Tout au long de la période visée par le rapport, le travail se poursuivra en vue de faire en sorte que les FC respectent leurs engagements opérationnels à l'égard du personnel et de l'équipement aérospatial. Les capacités aérospatiales nécessaires pour réaliser les priorités de la Défense seront attribuées aux commandants appuyés par le biais du processus de gestion des ressources aériennes, qui vient compléter le processus de planification des activités.

L'équipement et le personnel constituent les grandes priorités en matière de disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale pour l'année financière 2010-2011. Au cours de la prochaine année et de celles qui suivront, les FC vont faire en sorte que l'intégration des nouvelles capacités aérospatiales se fasse rapidement, efficacement et en douceur. Le plus important, c'est que les FC continueront de veiller à ce que leur personnel du secteur aérospatial bénéficie de la meilleure formation et du meilleur soutien possibles et se voie offrir les meilleures possibilités de carrière qui soient.

Dans le cadre du Projet de l'hélicoptère maritime (PHM), on remplacera les CH-124 Sea King par une flotte de nouveaux hélicoptères CH-148 Cyclone. L'achat de ces nouveaux appareils permettra de combler les lacunes opérationnelles du CH-124, d'éliminer les problèmes qu'entraînait le soutien de l'ancienne cellule et de doter les FC d'une flotte de taille suffisante pour mener des opérations pendant une bonne partie du XXI<sup>e</sup> siècle. De plus, grâce à l'acquisition d'un nouvel hélicoptère de transport moyen à lourd, le CH-147 Chinook, les FC pourront atteindre des régions éloignées d'un plus large éventail de zones géographiques et des milieux difficiles auxquels il est impossible d'accéder par des moyens de transport terrestres ou par avion. Le bon vieux CC-130 Hercules est la bête de somme de la flotte d'appareils de transport des FC. Le renouvellement de cette flotte par l'entremise du Projet de la capacité de transport aérien (tactique) s'inscrit dans la SDCD, par laquelle le gouvernement s'est engagé à permettre aux militaires canadiens de mener des opérations plus sûres et plus efficaces au pays et à l'étranger.

la Force régulière et de la Réserve de manière à corriger les déséquilibres qui se manifestent au niveau des grades en raison de la pénurie de chefs au niveau tactique.

On a pu se rendre compte dernièrement de la nécessité de faire l'acquisition de véhicules fortement protégés et très mobiles. On se procurera ces véhicules dans le cadre des projets de modernisation du véhicule blindé léger, du véhicule de patrouille blindé tactique, du système de véhicule de soutien moyen, du véhicule de combat rapproché et d'amélioration de la mobilité des forces.



Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre

Ce programme procure au Canada une Armée de terre plurifonctionnelle et apte au combat. Le programme mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces terrestres qui sont efficaces dans tout le spectre des conflits, du maintien de la paix à la guerre, en passant par la construction de nation.

Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre						
2010-2011		2011-2012		2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	Dépenses prévues
Militaires						
17 414		17 797		18 194		
6 109		6 109		6 105		
Civils						
23 523		23 906		24 299		3 901 812
Total		4 049 320		3 890 085		

Résultats escomptés		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Un nombre suffisant d'unités de la force terrestre sont prêtes à exécuter et diriger des opérations au pays et à l'étranger, y compris des opérations de combat, dans tout le spectre des conflits, suivant les directives du gouvernement du Canada.		% de postes au tableau d'effectifs pourvus dans les unités désignées à disponibilité opérationnelle élevée.		100 % du tableau d'effectifs pour : -4 unités d'intervention immédiate -des forces sont assignées à des engagements principaux et secondaires à l'échelle internationale -1 compagnie affectée aux tâches liées à l'opération d'évacuation de non-combattants -1 compagnie affectée aux tâches de catastrophe	
Les unités à disponibilité opérationnelle élevée ont terminé leur instruction collective.		% d'unités chargées d'atteindre les niveaux d'instruction 5/6/7 qui ont terminé l'instruction.		Déterminé par la directive annuelle sur l'instruction	
Une quantité suffisante d'équipement à disponibilité opérationnelle élevée est disponible pour l'exécution des tâches.		% d'équipement nécessaire pour les tâches exigeant une disponibilité opérationnelle élevée qui est disponible.		de 95 à 100 %	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

La Défense s'efforcera de conserver un ensemble équilibré de capacités, fondé sur les différents éléments de l'équipe interarmes, qui contribue à la défense du Canada et permet l'exécution d'opérations dans tout le spectre des conflits. Cela se fera dans un contexte interarmées, interorganisationsnel, multinational et public. Il est essentiel de procéder ainsi pour que les FC demeurent pertinentes dans leurs opérations au pays et à l'étranger. Les forces terrestres relèveront les défis qui les attendent à la fin de leur mission en Afghanistan, d'abord en se concentrant sur le désengagement et ensuite, sur la reconstitution de leur personnel et de leur équipement. Parallèlement, les travaux de planification de la réorientation et de la réorganisation se poursuivront de sorte que les forces terrestres puissent continuer d'accomplir les six missions de base autorisées par la SDCC. On améliorera l'instruction relative à la disponibilité opérationnelle, en plus de rationaliser les parcs d'équipement des forces terrestres afin de produire des effets terrestres intégrés. Les forces terrestres continueront d'augmenter leurs effectifs de



Disponibilité opérationnelle de la force maritime

Cette activité de programme procure au Canada une force maritime plurifonctionnelle et apte au combat. Elle mettra sur pied et maintiendra en puissance des forces maritimes pertinentes, souples et aptes au combat capables de mener à bien un éventail de tâches, dictées par le gouvernement, dans un délai prescrit.

Disponibilité opérationnelle de la force maritime						
Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
2010-2011						
2011-2012						
2012-2013						
Dépenses prévues	ETP		Dépenses prévues		ETP	
	6 129		6 264		6 404	
	5 387		5 387		5 384	
Total		11 516	1 977 912	11 651	1 891 868	11 788
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Objectifs						
Un nombre suffisant d'unités navales sont prêtes à mener des opérations nationales et internationales, y compris des opérations de combat, à la demande du gouvernement du Canada.						
Disponibilité des navires en service aux fins de déploiement.						
Des navires à niveau de disponibilité opérationnelle élevé ou standard déployés dans les délais prescrits et employables pendant les périodes fixées par la Politique sur la disponibilité opérationnelle et le soutien.						

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

L'élément Mer des FC entreprend son deuxième siècle au service du Canada et il compte continuer de développer et de produire des forces maritimes qui pourront être déployées selon les directives du gouvernement. Grâce à une approche coordonnée, on relèvera les défis d'ordre démographique que représente le recrutement du personnel, on assurera le soutien de l'instruction navale initiale, et ce, en plus de veiller à la maintenance des actifs navals et à l'exécution des programmes d'acquisition de biens d'équipement naval. C'est ainsi que l'on pourra maintenir la capacité maritime des FC, qui est vouée principalement au contrôle de l'espace maritime.

Pendant la transition qui s'opérera en vue d'assurer le maintien de la disponibilité opérationnelle des FC après 2011, les forces maritimes se concentreront sur les derniers préparatifs liés au carénage de demi-vie des premières frégates dans le cadre de la modernisation des navires de la classe *Halifax* et aux travaux de maintenance de troisième échelon que devront subir les sous-marins conformément au contrat de soutien en service des sous-marins de la classe *Victoria*.

Les FC continueront en outre d'appuyer une stratégie d'acquérir des biens d'équipement maritimes prévus dans la SDCC, en particulier le navire de soutien interarmées (NSI), le navire de patrouille extracôtier de l'Arctique (NPEA) et le bâtiment de combat de surface du Canada. Grâce au NSI, l'État-major de la Force maritime pourra maintenir le soutien logistique de son groupe opérationnel naval et les FC disposeront d'une capacité suffisante pour se déployer et soutenir les opérations menées conformément aux politiques du gouvernement. Le NPEA est un navire de patrouille hauturier résistant aux glaces qui servira à la protection de l'espace maritime du Canada, notamment dans l'Arctique.

militaires l'entraînent nécessairement pour qu'ils puissent atteindre un haut niveau de disponibilité opérationnelle. Les unités d'intervention des forces terrestres, maritimes, aériennes et spéciales demeurent prêtes à répondre à l'appel et à venir en aide aux Canadiens, que ce soit au pays ou à l'étranger. De plus, elles sont en mesure de se déployer rapidement et de manière durable à l'appui de la SDCC. Il peut s'agir d'opérations nationales, comme l'affirmation de la souveraineté du Canada, l'assistance en cas de catastrophe ou l'aide humanitaire, ou encore, de missions internationales à l'appui de la politique étrangère et de sécurité du Canada.

## Résultat stratégique : La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense

Ce résultat explique comment les ressources sont utilisées pour faire en sorte que les FC atteignent le niveau de disponibilité opérationnelle approprié pour permettre à la Défense d'assurer la protection du Canada et de ses intérêts, au pays et à l'étranger.

### Points saillants de la planification :

Dans le but de mener à bien six missions de base autorisées par la SDCC, la Défense élabore une directive qui assurera la disponibilité stratégique des FC pendant plusieurs années. La Défense poursuit également la mise en oeuvre de la Stratégie nationale de construction navale, grâce à laquelle elle pourra se procurer les composants maritimes essentiels prescrits dans la SDCC. Les FC continueront de mettre la technologie à profit en vue d'accroître l'efficacité de leur programme d'entraînement au moyen d'environnements synthétiques réalistes et stimulants. Les FC pourront améliorer

considérablement leur capacité d'entraînement en adaptant la technologie de jeux commerciale avec soin et de façon innovatrice et en exploitant les capacités de réseau améliorées.

Au cours de l'année financière 2010-2011, la Défense modifiera ses activités en Afghanistan et planifiera la désactivation dans le théâtre en vue de la fin de la mission prévue à l'été 2011. La Défense élabore un plan de cession qui assurera la gestion prudente des ressources qui se trouvent actuellement dans le théâtre. Elle compte en effet vendre du matériel, en donner et (ou) en retourner au Canada. En outre, la Défense continuera d'offrir un soutien opérationnel interarmées aux opérations menées au pays, notamment lors de la tenue des sommets du G8, du G20 et des leaders nord-américains. Elle mènera également, comme à chaque année, la vaste opération d'affirmation de la souveraineté du Canada (Op NANOOK) dans le Nord. La Défense déterminera s'il s'avère viable de mettre en place de nouveaux centres de soutien opérationnel des FC à divers endroits dans le monde et si ces centres amélioreront la capacité opérationnelle des FC en facilitant les mouvements de matériel, de personnel et d'équipement.

Assurant des rôles de leadership et afin de pouvoir déployer des forces rapidement et efficacement, la Défense continuera de participer au Projet de renouvellement du Quartier

général interarmées qui vise à accroître la capacité d'activation dans le théâtre des FC. La Défense continuera en outre d'améliorer sa capacité de cybersécurité et poursuivra la

mise en oeuvre de programmes d'éducation et de normes de sécurité informatique reconnues par l'industrie. Le Centre d'opérations de réseaux des FC assure la défense de ses réseaux informatiques, assurant la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité de ses systèmes et de l'information qu'ils contiennent.

### Avantages pour les Canadiens :

La Défense sera prête à offrir aux Canadiens la sécurité à laquelle ils s'attendent. Les initiatives actuelles de la Défense visent à créer des forces armées fiables d'équipement moderne et qui offrent à leurs



Les Rangers canadiens Norbert Oykukuk (à gauche) et Richard Kavuk (à droite) arrivent à Frobisher Bay pour entreprendre la marche en direction de leur base de patrouille dans le cadre de l'opération NANOOK, une opération d'affirmation de la souveraineté canadienne menée dans l'Arctique canadien.  
Source : Caméra de combat des Forces canadiennes

dollars ou plus. Les types de projets de construction consistent entre autres à bâtir de nouveaux immeubles, à en rénover et à en améliorer certains autres, à faire des acquisitions, des transferts et des locations-acquisitions.

En plus d'être essentiels au fonctionnement des forces militaires modernes, ces projets d'infrastructure entraînent des retombées économiques dans certaines communautés canadiennes. Les investissements sont faits en fonction de l'objectif de la SDCC, qui consiste à assurer une base de financement stable de 3,9 pour cent du coût de remplacement des biens immobiliers, hormis les coûts liés au personnel, pour la maintenance, les réparations et la rénovation. Au nombre des mesures visant à rationaliser le processus d'approbation des projets et à assurer plus de souplesse et une plus grande responsabilité en matière de financement pour la gestion des investissements immobiliers, citons une initiative qui sera lancée au cours de l'année financière 2010-2011 en vue de subdéléguer le pouvoir de dépenser pour les projets de construction, de sorte que les gestionnaires responsables puissent exécuter les projets plus rapidement.



La partie du PI consacrée à l'infrastructure est mise à jour chaque année en fonction des priorités de la Défense qui dressent la liste des grands projets de construction dont la valeur est estimée à un million de ses activités.

En ce qui concerne le tableau ci-dessus, il est important de souligner que la SDCC recommande une amélioration de l'état de l'ensemble des infrastructures de la Défense. En termes financiers, les dépenses annuelles de la Défense dans ce domaine passeront d'une moyenne de 2,5 pour cent des coûts de remplacement des biens immobiliers de 2000 à 2006, à près de 4 pour cent annuellement (hormis les frais liés au personnel) pour les vingt prochaines années, car on reconnaît que cette infrastructure est un pilier essentiel de la SDCC et qu'environ la moitié des biens immobiliers de la Défense (35 000 bâtiments et ouvrages) ont été construits il y a plus de 50 ans. On met également en réserve des ressources suffisantes pour de futures acquisitions en vue de construire ou de moderniser les infrastructures qui serviront au soutien des nouvelles capacités. Dans l'ensemble, la SDCC vise à remplacer 25 pour cent des infrastructures actuelles au cours des dix prochaines années et 50 pour cent au cours des vingt prochaines années. Cette mesure entraînera également la vente des infrastructures devenues inutiles ou dont la remise à neuf ne serait pas économiquement réalisable. La Défense améliorera en outre la gestion de ses sites patrimoniaux et continuera de promouvoir et d'exercer la gestion environnementale dans le cadre de

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
Militaires	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	Dépenses prévues
82			84		86
62			63		63
144			147		149
948,962			793,445		635,064
Total					
Résultats escomptés					
Indicateurs de rendement					
Objectifs					
La Défense détient un portefeuille de biens immobiliers rationalisé, pertinent et souple.	Les grands projets de construction sont gérés efficacement et selon les délais prescrits.	Réinvestissement annuel fondé sur un pourcentage des			
		2,5 %			
		coûts de remplacement des biens immobiliers.			
	Les grands projets de construction sont gérés efficacement et selon les délais prescrits.	Pourcentage de biens excédentaires liquidés au cours			
		d'une période de trois ans.			
		Pourcentage du total de projets prévus qui sont terminés			
		20 %		95 %	
		chaque année.		Pourcentage du financement annuel prévu dépensé	

Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique

Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique

Ce programme assure la gestion du grand nombre de terrains, d'ouvrages et de bâtiments nécessaires à la conduite des opérations de la Défense. Le programme d'acquisition et liquidation de biens immobiliers et d'infrastructures d'informatique vise à faire en sorte que le Ministère achète et liquide les biens immobiliers et le matériel informatique appropriés, que ces biens immobiliers et ce matériel informatique soient disponibles partout où ils s'avèrent nécessaires. Le programme doit avoir un bon rapport qualité-prix, réaliser les objectifs écologiques fixés pour les terrains et les bâtiments du gouvernement, en plus de respecter les bonnes pratiques de gestion du cycle de vie du matériel.



À partir des objectifs établis dans la SDCC et dans le PI, la Défense travaille de concert avec l'industrie (TPSGC) en vue d'adopter une approche pangouvernementale pour effectuer les acquisitions prévues. La réforme des acquisitions vise quatre domaines particuliers :

- renforcer les relations entre le gouvernement et l'industrie, notamment en partageant la connaissance de la situation, en permettant à l'industrie de participer dès le début et en sollicitant la participation de l'industrie à l'appui de l'analyse des options en matière de défense;
  - améliorer la gestion des acquisitions, notamment le développement des compétences professionnelles et la gestion des risques intégrés;
  - améliorer la gestion de la technologie en favorisant les investissements communs et la coordination entre la Défense, l'industrie Canada et le secteur de la recherche et du développement de l'industrie, en plus de gérer la propriété intellectuelle liée au partage des avantages entre le gouvernement et l'industrie; et
  - améliorer les politiques visant à stimuler l'économie canadienne, soutenir et encourager les exportations et veiller à obtenir les retombées industrielles régionales à long terme et à valeur ajoutée qui sont exigées.
- L'engagement à financer les projets de défense énoncés dans la SDCC permettra à l'industrie de défense de répondre à la demande de la Défense en plus d'appuyer les investissements dans la recherche et le développement et favorisera l'innovation.

Pour en savoir plus sur ces projets et d'autres grands projets de l'État liés à la Défense, veuillez consulter la Section III : Renseignements supplémentaires - Tableau 5 : Rapport d'étape sur les grands projets de l'État.

- Modernisation des véhicules blindés
- Navire de patrouille extracôtier de l'Arctique
- Véhicule de patrouille blindé tactique
- Navire de soutien interarmées
- Projet de la capacité de transport aérien
- Hélicoptère de transport moyen à lourd
- Hélicoptère de la mobilité des forces
- Projet de l'hélicoptère maritime

déjà en cours :

Selon la SDC, les acquisitions prévues (et mises en évidence ci-dessous) fourniront une base solide pour le renouvellement de l'équipement de base des FC. Les FC seront donc en mesure de mener leurs opérations plus efficacement et plus sûrement, au pays et à l'étranger. Voici certains projets d'acquisition prévus ou

de l'industrie, du savoir et de la technologie au Canada. financer les projets énumérés ci-dessous et constitue un investissement sans précédent dans les secteurs immobilisations de l'ordre de 45 à 50 milliards de dollars échelonnées sur vingt ans. Cette somme servira à capacités. Pour se doter des capacités de combat de base, les FC devront faire des acquisitions en Pour réaliser les objectifs stratégiques du gouvernement, les FC doivent se doter d'un large éventail de

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Acquisition et disposition d'équipement						
Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
2010-2011		2011-2012		2012-2013		
ETP	Dépenses	ETP	Dépenses	ETP	Dépenses	
479		493		505		
918		920		919		
1 397	3 556 832	1 413	3 222 653	1 424	3 908 315	
Total						
Militaires						
Civils						
Résultats escomptés						
Indicateurs de rendement						
Objectifs						
L'acquisition d'équipement et de matériel conformément avec la Stratégie de défense Le Canada d'abord et le PI fournira une base solide pour la poursuite de la modernisation et du renforcement des FC.		% de l'ensemble des dollars planifiés sont prévus dans la SDC).		> 90 % des dollars dépenses		
% de projets respectant l'échéancier (SDC).		% de l'ensemble des dollars planifiés sont prévus dans la SDC).		> 90 % des dollars dépenses		
% de projets respectant l'échéancier (non respectant l'échéancier		% de l'ensemble des dollars planifiés sont prévus dans la SDC).		> 90 % des dollars dépenses		
% de projets respectant l'échéancier (non respectant l'échéancier		% de l'ensemble des dollars planifiés sont prévus dans la SDC).		> 90 % des dollars dépenses		

Acquisition et disposition d'équipement  
Ce programme assure l'acquisition de l'équipement nécessaire pour les opérations des Forces canadiennes. Cela comprend l'acquisition de capacités nouvelles ou de remplacement ou l'amélioration de l'équipement en service et la liquidation du matériel à la fin de sa durée de vie.

difficile de recruter pour les groupes professionnels en manque de personnel et de synchroniser la formation initiale des nouvelles recrues des FC (qui vise à développer leurs compétences de base) avec la formation dans la spécialité. Les FC doivent se doter d'un nombre suffisant d'emplois possédant le bon agencement de compétences et de qualifications afin de pouvoir exécuter l'éventail complet des tâches de défense qui leur sont confiées. À cet égard, on redoublera d'effort dans le but de recruter du personnel pour les groupes professionnels techniques de la Marine en manque de personnel, on rationalisera le processus permettant aux membres de la Première réserve d'entrer dans la Force régulière et on modernisera le système d'instruction individuelle et d'éducation (I&E) dans le but de stimuler le flux des membres des FC tout au long du pipeline de la formation. Enfin, on synchronisera mieux les systèmes de recrutement et de formation de manière à ce que le personnel qualifié soit affecté dans les unités des FC aussi rapidement que possible.

## Personnel civil

La contribution des effectifs civils est cruciale. En effet, ceux-ci aident à façonner l'orientation de la politique gouvernementale et à exécuter les responsabilités qui sont essentielles à la mission de la Défense, comme l'approvisionnement, la technologie, la gestion de l'infrastructure, pour ne nommer que celles-là. Aussi, comme de nombreux autres ministères fédéraux, le MDN subira bientôt les inconvénients du baby-boom de l'après-guerre au Canada lorsque des milliers de travailleurs (surtout des métiers spécialisés, p. ex. électriciens, plombiers, tuyauteurs) prendront leur retraite d'ici 2013.

Le Programme de stage et de développement opérationnel de la Défense, qui connaît beaucoup de succès, procure les capacités nécessaires et assure le renouvellement des effectifs. Des activités proactives de sensibilisation (p. ex. salons de l'emploi dans les écoles secondaires, visites dans les centres d'emploi, les établissements d'études secondaires et post-secondaires) seront harmonisées davantage avec les investissements faits par le Ministère en vue d'attirer et d'embaucher de nouveaux employés, en particulier dans les groupes professionnels tels que génie, réparation des navires et officier du bord. En outre, on s'efforcera particulièrement de recruter du personnel dans le cadre des programmes de recrutement et de perfectionnement des agents d'approvisionnement, des agents financiers et des stagiaires dans le domaine des politiques.

On effectue actuellement des recherches en vue d'obtenir les renseignements nécessaires concernant le marché du travail (c.-à-d. l'offre potentielle de main-d'œuvre dans les groupes professionnels en manque de personnel, la concurrence dans ces métiers, et les organisations nourricières et les établissements d'enseignement qui préparent les candidats potentiels à occuper des postes de premier échelon). Les résultats de ces recherches serviront à l'harmonisation des stratégies de recrutement et les plans de perfectionnement et à faire en sorte que la Défense soit bien préparée à combler les pénuries de personnel actuelles et celles qui surviendront dans l'avenir. Il est également essentiel de doter les postes et de fournir la formation initiale sans délai afin de trouver le personnel qualifié dont la Défense a besoin. On aura recours à de nouveaux outils et pratiques de ressources humaines afin d'accélérer les processus de dotation et d'alléger le fardeau administratif.

## Recrutement et formation initiale du personnel

Ce programme présentera la Défense comme un milieu de travail de choix au public en général dans le but de recruter de nouveaux effectifs dans un large éventail de métiers et d'autres groupes professionnels généraux et scientifiques. Il s'agit de resserrer les liens qu'entretiennent la Défense avec les diverses collectivités ethniques et le monde de l'éducation, afin d'attirer le bon nombre et bon agencement de gens possédant les compétences nécessaires pour contribuer à l'accomplissement de la mission de la Défense. On exercera un leadership efficace, de la planification stratégique et on mènera des activités de sensibilisation ciblées. Ainsi, on recrutera un nombre suffisant de nouveaux effectifs et on les formera pour qu'ils acquièrent les compétences exigées dans le groupe professionnel approprié, de manière à répondre aux besoins actuels et futurs de la Défense. On procédera donc à la sélection et à l'enrôlement de personnel militaire et on donnera l'instruction de base des recrues et la formation professionnelle.

Recrutement et formation initiale du personnel						
Ressources humaines (ETP) <sup>4</sup> et dépenses prévues (en milliers de \$)						
2010-2011		2011-2012		2012-2013		
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP		Dépenses prévues
		13 560		12 662		
Militaires	14 462					
Civils	457	457		457		
Total	14 919					
	604,909	14 017	588 101	13 119		589 014

### Résultats escomptés

Optimiser le recrutement afin de créer la structure de force de demain.

### Indicateurs de rendement

### Objectifs

% atteint par rapport à l'objectif d'expansion de la Force (EF) régulière de l'AF.

% atteint par rapport à l'objectif d'expansion de la Force (EF) de réserve de l'AF (effectif moyen rémunéré).

% d'écart entre l'attrition prévue pour la Force régulière par rapport à l'attrition réelle au cours d'une AF.

% d'amélioration d'une année à l'autre du nombre de groupes professionnels de la Force régulière à code rouge sur la liste de l'état des groupes professionnels.

100 % de l'objectif d'expansion de la Force (EF) régulière de l'AF.

100 % de l'objectif d'expansion de la Force (EF) de réserve de l'AF.

100 % d'exactitude

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

## Personnel militaire

La Défense dispose d'une base solide pour l'accroissement de ses effectifs au cours de 2010-2011. Le Ministère poursuivra l'expansion de ses forces (régulière et de réserve) et concentrera ses efforts en vue de recruter des personnes de qualité représentant bien la réalité canadienne.

Il s'est avéré essentiel d'optimiser le recrutement au cours des dernières années afin d'atteindre les objectifs d'expansion de la force établis dans la SDCC. La croissance visée pour la Force régulière était fixée à 68 000 personnes d'ici 2011-2012. On a ensuite prévu une croissance plus modeste, soit jusqu'à 70 000 militaires d'ici 2028. Fonctionnant à pleine capacité, les systèmes de recrutement et de formation initiale du personnel ont réussi à atteindre les objectifs généraux en matière d'effectifs. Cependant, il demeure



déterminer quelle est la meilleure combinaison de capteurs pour assurer une bonne connaissance de la situation dans l'Arctique au moindre coût possible.

La Défense poursuit ses recherches en S&T ayant un lien direct avec ses opérations en Afghanistan en se concentrant sur la survie des soldats. Des travaux sont en cours en vue d'assurer l'intégrité de la structure de nos véhicules blindés et d'accroître la capacité de survie de leurs occupants. On travaille également à améliorer le traitement des blessés, à contrer les dispositifs explosifs de circonstance (IED) et à améliorer l'équipement de protection individuel des militaires. Des progrès sont également réalisés dans le domaine des systèmes avancés d'entraînement pour le combat et de la conception de structures anti-souffle.



## Science et technologie de la Défense

Source essentielle de connaissances et d'innovation, ce programme permet au gouvernement de relever les défis et de répondre aux besoins en matière de défense et de sécurité. L'activité Science et technologie de la Défense aide entre autres à établir l'orientation, à planifier et à gérer le programme, à gérer les capacités, à mettre le programme à exécution et à en faire l'évaluation. Le programme englobe des projets s'étalant sur de nombreuses années comportant des activités de recherche, de développement technologique, d'analyse et d'expérimentation visant à informer et à donner au Canada la capacité de réaliser ses priorités en matière de défense et de sécurité sur de multiples horizons temporels s'étendant sur une période maximale de 20 ans.

Science et technologie de la Défense						
Ressources humaines (ETP) <sup>3</sup> et Dépenses prévues (en milliers de \$)						
2010-2011			2011-2012			2012-2013
ETP	Dépenses prévues		ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
Militaires	81		83		85	
Civils	1 713		1 713		1 712	
Total	1 794	369 004	1 796	351 882	1 797	386 522

Résultats escomptés			Indicateurs de rendement			Objectifs
Les opérations de défense et de sécurité du Canada profitent des réalisations du programme Science et technologie (S&T).	Les priorités du Canada en matière de défense et de sécurité sont réalisées avec succès par l'exploitation des réalisations de S&T.	Les réalisations de S&T contribuent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique canadienne en matière de défense et de sécurité et aux répercussions qu'elle entraîne sur le plan socio-économique.	Nombre de réalisations de S&T mises à profit dans le cadre des opérations de défense et de sécurité par rapport au nombre prévu.	100 %	Nombre de réalisations de S&T mises à profit à l'égard des priorités en matière de défense et de sécurité par rapport au nombre prévu.	100 %
En collaboration avec les autres ministères, les pays alliés et l'industrie canadienne, la Défense mènera de front quelque 300 projets de science et technologie (S&T) liés à des priorités ministérielles et gouvernementales. Au nombre des secteurs d'intervention privilégiés, citons notamment la Stratégie pour le Nord du Canada, le soutien des opérations des FC au pays et à l'étranger, y compris l'Afghanistan, les sommets du G8 et du G20, de même que la Stratégie de défense <i>Le Canada d'abord</i> (SDCD). Les initiatives du programme de S&T appuyant la souveraineté du Canada dans l'Arctique comportent des projets tels que Cornerstone et Surveillance du Nord. Le projet Cornerstone exploitera la technologie des véhicules sous-marins autonomes pour exécuter une mission bien particulière dans les eaux non cartographiées, c'est-à-dire recueillir de données à l'appui de la demande que présentera le Canada au chapitre de la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer. Quant au projet de surveillance du Nord, il vise à	Nombre de réalisations de S&T mises à profit lors de l'élaboration de la politique en matière de défense et de sécurité, ainsi que par les intervenants socio-économiques par rapport au nombre prévu.	100 %	Nombre de réalisations de S&T mises à profit lors de l'élaboration de la politique en matière de défense et de sécurité, ainsi que par les intervenants socio-économiques par rapport au nombre prévu.	100 %	Nombre de réalisations de S&T mises à profit lors de l'élaboration de la politique en matière de défense et de sécurité, ainsi que par les intervenants socio-économiques par rapport au nombre prévu.	100 %

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

technologie fabriqués par l'industrie canadienne peuvent également avoir des applications commerciales. Le financement à long terme des projets de la Défense stimulera encore davantage la recherche et le développement. Il favorisera en outre les innovations essentielles qui accroîtront la capacité de l'industrie canadienne de concurrencer sur les marchés national et international.

## Résultat stratégique : Les ressources sont acquies afin de répondre aux attentes du Gouvernement en matière de défense

Le personnel, l'équipement, l'infrastructure et la technologie de l'information constituent les principales ressources dont la Défense a besoin pour s'acquies de ses missions. Ce résultat stratégique fait état des ressources dont la Défense compte se doter.

### Points saillants de la planification :

Au cours des vingt prochaines années, la Défense consacrera de 45 à 50 milliards de dollars à l'acquisition d'immobilisations. En effet, elle compte acheter ou renouveler certains équipements de combat essentiels des FC. À cette fin, la Défense travaillera de concert avec d'autres ministères en vue de remanier quatre volets essentiels du processus d'acquisition : les relations entre le gouvernement et l'industrie, la gestion des acquisitions, la gestion de la technologie et les catalyseurs tels qu'Avantage Canada. Enfin, la Défense s'efforcera de rationaliser le processus d'approbation des projets de construction dans le but de réaliser ceux-ci plus rapidement.

En matière de recrutement et de formation, la Défense concentrera ses efforts de recrutement militaire sur les personnes qui manifestent des aptitudes pour les métiers des groupes professionnels en manque d'effectifs. En ce qui concerne le personnel civil, la Défense met en place des outils et des pratiques de ressources humaines innovateurs qui accéléreront la dotation, assureront la conservation des effectifs actuels et allégeront le fardeau administratif en prévision du départ à la retraite de près de 50 pour cent de certains groupes d'employés civils d'ici 2013.

Pendant l'année financière 2010-2011, la Défense procédera à plusieurs essais en surface/sous-marins en vue d'évaluer l'efficacité de son projet de technologie de surveillance du Nord. Cette initiative vise à trouver la combinaison optimale de capteurs en vue d'acquies une meilleure connaissance de la situation dans l'Arctique. En outre, la Défense a l'intention de s'inspirer des leçons retenues dans le cadre des opérations de soutien de la sécurité qu'elle mène lors d'événements d'envergure qui ont lieu au pays pour établir une capacité nationale robuste, réutilisable qui lui permettra de fournir cette aide dans les années à venir.

### Avantages pour les Canadiens :

Les Canadiens tireront profit de l'investissement à long terme que fait le Gouvernement en matière de défense, car il créera non seulement des emplois, mais rendra ceux-ci plus stables. Les Canadiens peuvent également être assurés que cette activité économique sera maintenue, car la Défense continuera d'investir dans son personnel, dans son équipement et dans son infrastructure. Ainsi, l'industrie pourra aider à combler les besoins actuels et futurs du Canada en matière de défense. Cette initiative créera aussi une demande à l'égard des produits canadiens, ce qui aidera à stimuler l'économie canadienne, qui en a bien besoin. De plus, les avantages déborderont à l'extérieur du secteur de la Défense, car les produits et la



Suite à la construction de deux stations terrestres sur les côtes Est et Ouest du Canada pouvant recevoir les données recueillies par RadarSAT 2, le projet Polar Epsilon dotera la Défense d'une plus grande capacité de surveillance des voies d'approche maritimes du Canada, des terres et des voies de navigation de l'Arctique, en plus d'assurer le soutien des opérations au pays et à l'étranger. Les deux stations terrestres devraient être opérationnelles dès la fin de 2010.

Source : Caméra de combat des Forces canadiennes



# SECTION II: ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE





## Postes votés et législatifs

Le tableau des postes votés et législatifs constitue une réplique du tableau du sommaire ministériel qui se trouve dans le Budget principal des dépenses. Ce tableau présente les données du Budget principal des dépenses de l'année financière 2010-2011 déposé au Parlement quelques semaines avant le RPP. De plus, il est présenté au Parlement avant l'adoption d'un projet de loi de crédits. Le Parlement approuve les postes votés chaque année. Quant aux postes législatifs, ils apparaissent à titre d'information seulement. Les principales augmentations et réductions de financement entre le Budget principal des dépenses de l'année financière 2009-2010 et celui de 2010-2011 ont entraîné une augmentation nette de 1 862,1 million de dollars.

Poste voté (1, 5, 10) ou législatif (2)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses (en millions de \$)
		2009-2010
		2010-2011

1	Dépenses de fonctionnement	13 460 216	14 648 628
5	Dépenses d'immobilisations	4 272 890	4 854 572
10	Subventions et contributions	223 498	227 242
(L)	Ministre de la Défense nationale – traitement et allocation pour automobile	78	79
(L)	Pailements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires	6 079	5 459
(L)	Pailements en vertu des parties I à IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense	1 319	1 159
(L)	Pailements aux personnes à charge de certains membres de l'Aviation royale du Canada tués en service en qualité d'instructeurs dans le cadre du Programme d'entraînement aérien du Commonwealth (loi de crédits N° 4, 1968)	84	64
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés – Militaires	971 634	1 001 715
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	303 664	362 593
Total des dépenses ministérielles		19 239 461	21 101 512

Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)

Nota :

- Les chiffres étant arrondis, leur somme peut différer des totaux indiqués.
- Le Budget principal des dépenses pour année financière 2010-2011 est plus élevé de \$1 862,1 million de dollars par rapport à celui de l'année financière 2009-2010. Cette augmentation peut s'expliquer comme suit: \$822,0 million augmentation pour de la mission en Afghanistan afin d'assurer la sécurité et l'efficacité opérationnelle des militaires canadiens; \$297,4 million pour l'acquisition d'un nouvel hélicoptère de transport moyen à lourd, qui fournit une nouvelle fonctionnalité et le hélicoptère CH-147 Chinook pour les FC; \$246,6 million pour le projet de capacité en transport aérien tactique, pour remplacer la flotte Hercules qui s'approche la fin de leurs vie utile; \$200,0 million pour le projet des hélicoptères maritimes, pour remplacer les CH-124 Sea King avec une flotte de nouveaux hélicoptères \$196,0 million servant à compenser en partie la perte de pouvoir d'achat en raison de la hausse des prix; \$166,6 million en financement pour les augmentations de la solde et des indemnités des Forces canadiennes; \$128,1 million pour le projet de remplacement des chars de combat terrestre, d'améliorer ou remplacer les véhicules militaires blindés pour faciliter la modernisation des Forces canadiennes; \$122,8 million en financement pour les augmentations de la solde des membres civils, et \$180,3 million en financement pour les augmentations pour d'autres exigences ministérielles diverses
- Les augmentations du financement sont compensées par des réductions dans les dépenses annuelles suivantes : 219,1 millions de dollars pour le projet de capacité de transport aérien stratégique fournissant une nouvelle capacité et un aéronef C-17 pour les FC; 184,7 millions de dollars découlant de l'interruption d'un financement temporaire de trois ans attribué à plusieurs domaines du Programme des services de la Défense; 219,3 millions de dollars en réduction pour d'autres exigences ministérielles diverses.
- Les bénéfices reliés aux paiements en vertu de la Loi sur les prestations de retraite supplémentaires et les paiements en vertu des parties I à IV de la Loi sur la continuation de la pension des services de défense ont trait aux pensionnés dont la retraite était effective avant l'implantation du régime de pension actuel. Avec le temps, le nombre de bénéficiaires diminuera.

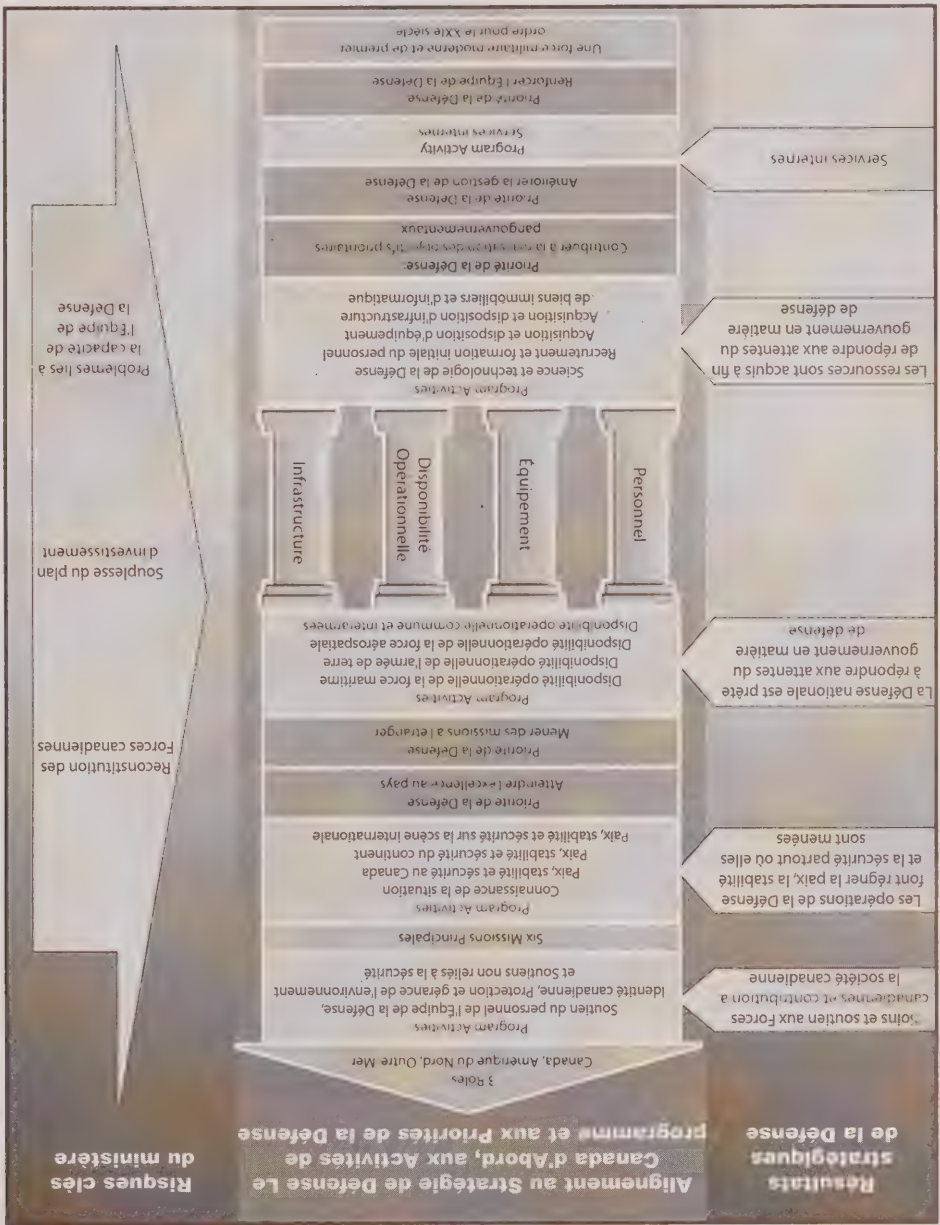


Figure : Cadre relatif aux rapports sur le rendement et à la planification de la Défense

Cadre relatif aux rapports sur le rendement et à la planification de la Défense

Le diagramme ci-dessous démontre l'harmonisation de l'AAP, des risques et des priorités de la Défense avec la SDCC. Le présent rapport s'inspire de ce cadre pour présenter la planification exercée à la Défense.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES DE L'AAP		LA DÉFENSE		ÉTAT		LA DÉFENSE		Renforcer l'équipe De La Défense		Améliorer La Gestion De La Défense		Légende de l'état : EC = En cours N = Nouveau	
PRIORITÉ DU GOUVERNEMENT		Les ressources sont acquies à fin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense		La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense		Les opérations de la Défense font réigner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées		Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne		Services internes		Renouvellement de la fonction publique - la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante	
		SDCD - Le personnel : un investissement		Fournir un meilleur soutien aux malades et aux blessés, ainsi qu'aux familles des membres des FC		Proposer un plan exhaustif visant à harmoniser et optimiser les effectifs		Recruter, former et soutenir le personnel au niveau de l'effectif		Assurer le maintien à l'effectif et renforcer la capacité par la planification de la relève		Continuer de développer le leadership en maximisant la capacité du personnel de relever les défis à venir	
		Améliorer la formation continue et le perfectionnement professionnel		SDCD - renforcer les capacités militaires essentielles grâce à des investissements précis dans chacun des piliers		Améliorer la gestion du PI afin d'équilibrer les exigences liées à la SDCD		S'attaquer au labyrinthe de règles au sein de la Défense		Faire progresser l'initiative d'acquisition de la Défense		Intégrer les risques et le rendement dans les processus de gestion et de planification de la Défense	
		Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamentaux à l'appui de l'initiative des états financiers ministériels vérifiés		Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamentaux à l'appui de l'initiative des états financiers ministériels vérifiés		Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamentaux à l'appui de l'initiative des états financiers ministériels vérifiés		Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamentaux à l'appui de l'initiative des états financiers ministériels vérifiés		Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamentaux à l'appui de l'initiative des états financiers ministériels vérifiés		Continuer de renforcer le Cadre des contrôles de gestion fondamentaux à l'appui de l'initiative des états financiers ministériels vérifiés	

■ = Principal □ = Secondaire



Opérationnelle		Atteindre l'excellence au pays		Mener des missions à l'étranger		Gestion	
LA PRIORITÉ DE LA DÉFENSE EVAL	Les ressources sont acquies à fin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	■	■	■	■	■	■
	La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	■	■	■	■	■	■
LA PRIORITÉ DE LA DÉFENSE EVAL	Les opérations de la Défense font religner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées	■	■	■	■	■	■
	Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne	■	■	■	■	■	■
Services internes		■	■	■	■	■	■
PRIORITÉ DU GOUVERNEMENT		■	■	■	■	■	■
RÉSULTATS STRATÉGIQUES DE L'AAP		■	■	■	■	■	■

Tableau : Contribution à la réalisation des priorités de la Défense et du gouvernement du Canada, ainsi qu'à l'atteinte des résultats stratégiques de l'AAP

Ce tableau montre les priorités opérationnelles et de gestion de la Défense qui appuieront les priorités du gouvernement du Canada pendant la période visée par le rapport. La description présente la raison d'être et décrit les activités prévues à l'égard de chacune des priorités de la Défense. Les renseignements concernant le rendement permettront de mesurer efficacement les progrès réalisés dans chaque activité et d'évaluer avec justesse dans quelle mesure ces activités ont contribué à l'atteinte des résultats stratégiques de la Défense.

stratégiques de la Défense.

- Atteindre l'excellence au pays;
- Mener des missions à l'étranger;
- Contribuer à la réalisation des objectifs prioritaires pangouvernementaux;
- Renforcer l'Équipe de la Défense; et
- Améliorer la gestion de la Défense.



## La Stratégie de défense Le Canada d'abord

De manière à aider la Défense à exécuter ses fonctions et responsabilités, la Stratégie de défense Le Canada d'abord, publiée en mai 2008, garantit que le Canada conserve une force militaire moderne de premier ordre, bien entraînée, bien équipée et préparée à relever les défis qui se présenteront dans un contexte de sécurité en constante évolution.

À ces fins, la SDCD propose une feuille de route sur 20 ans afin de reconstruire et de moderniser les FC à l'aide d'un financement stable et prévisible qui permet une planification et un investissement à long terme dans quatre domaines de capacités de la Défense :

- Personnel : Augmenter l'effectif permettant aux FC de disposer d'une Force totale composée de 100 000 personnes (Force régulière 70 000 / Force de réserve 30 000) d'ici l'année financière 2027-2028;
- Équipement : Renouveler l'équipement essentiel des FC;
- Disponibilité opérationnelle : Développer un niveau maximal de la formation du personnel et améliorer la disponibilité de l'équipement; et
- Infrastructure : Améliorer à long terme l'état général de l'infrastructure de la Défense.

La SDCD exprime clairement la vaste vision stratégique de la Défense, qui correspond aux visées du gouvernement. Elle énonce les six missions principales des FC à l'échelle nationale, continentale et internationale :

- Mener des opérations quotidiennes nationales et continentales, y compris dans l'Arctique et par l'intermédiaire du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD);
- Offrir leur soutien dans le cadre d'un événement international d'envergure au Canada, comme les sommets du G8 et du G20, ainsi que celui des leaders nord-américains;
- Intervenir en cas d'attaque terroriste importante;
- Appuyer les autorités civiles en cas de crise au Canada, par exemple en cas de catastrophe naturelle;
- Diriger (et ou) mener une vaste opération internationale durant une période prolongée;
- Déployer des forces en cas de crise à l'étranger pendant de plus courtes périodes.

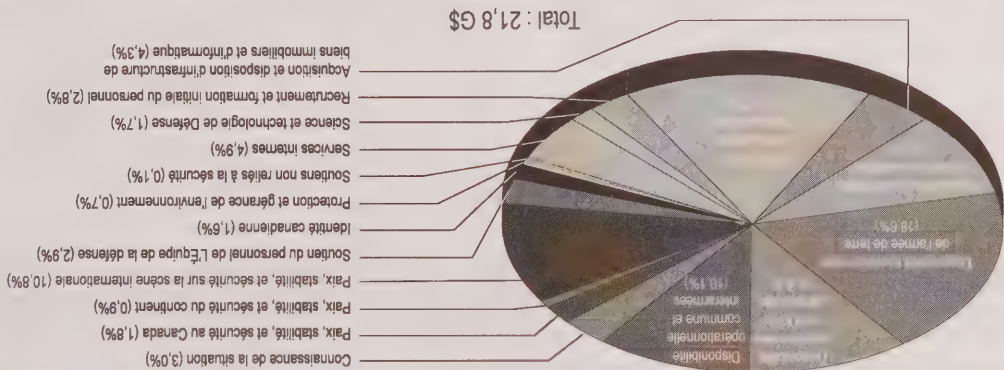
Pour en savoir davantage sur la Stratégie de défense Le Canada d'abord, rendez-vous sur le site Web suivant : <http://www.forces.gc.ca/site/pri/first-premier/index-fra.asp>.

## Les priorités de la Défense

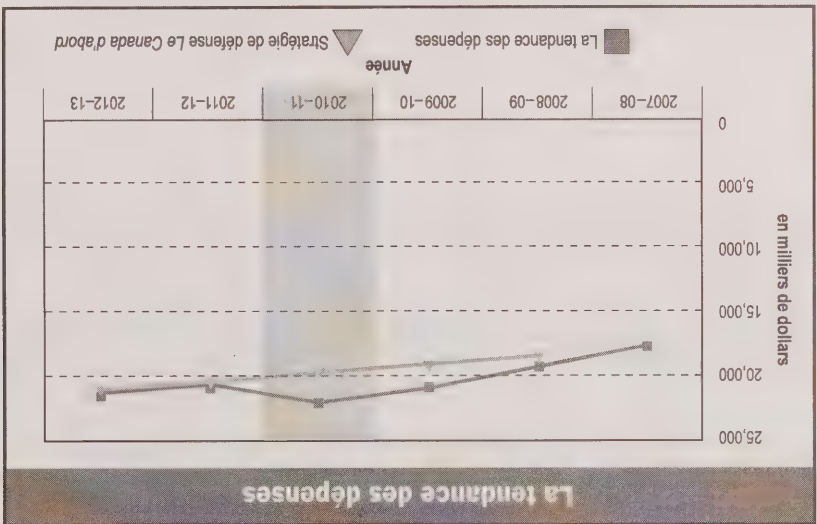
Les priorités de la Défense s'inspirent des principaux risques du Ministère et représentent certains aspects sur lesquels on compte concentrer les efforts et les ressources en vue d'atténuer les risques en question et ainsi combler les lacunes au titre des capacités de manière à permettre à la Défense de s'acquitter efficacement des missions qui lui sont confiées par le gouvernement. Pour réaliser les priorités du gouvernement en matière de défense et appuyer les activités essentielles à l'atteinte de l'excellence dans nos opérations et notre gestion, les priorités de la Défense énoncées dans le RPP de 2010-2011 sont les suivantes :

Dépenses planifiées pour l'année financière 2010-11 par Activité de Programme

Dépenses planifiées pour l'année financière 2010-11 par Activité de Programme



La tendance des dépenses



Nota :

La différence entre les dépenses des années financières 2010-2011 et 2011-2012 est en majeure partie attribuable aux postes figurant dans les autorisations de dépenser pour l'année financière 2010-2011 et non à ceux compris dans les autorisations de dépenser de l'année financière 2011-2012. Par exemple, les sommes destinées à la mission en Afghanistan et aux grands projets d'immobilisations. Vous trouverez les détails à la Section III.

La Stratégie de défense Le Canada d'abord (SDCD) a été approuvée au début de l'année financière 2008-2009.

Résultat stratégique :		Services internes		Indicateurs de rendement		Objectifs	
Dépenses		Prévisions		Prévision		Prévisions	
2010-2011		2011-2012		2009-2010		2012-2013	
50 013		57 741		50 013		52 773	
1 045 623		1 009 357		1 045 623		1 010 121	
M		1 069 036		M		1 010 121	
Services internes							

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) ; Dépenses ministérielles ; Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

La diminution dans les Dépenses ministérielles prévues pour l'année financière 2011-2012 relève les diminutions dans le soutien du personnel de l'équipe de la Défense.

: BION

différer des totaux indiqués.

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)  
M. Dépenses ministérielles : 1. Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués

Objectifs	Dépenses				85-100 %	
	Prévues		Prévision			
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada	2012-2013		2010-2011		2009-2010	
Soutien du personnel	de l'équipe de la Défense	I	15 191	15 580	14 085	12 872
		M	747 916	643 219	588 954	592 100
	identité canadienne	I	7 811	9 599	8 681	7 936
		M	344 554	346 994	338 328	339 323
	Protection et gérance de l'environnement	I	676	841	767	707
		M	163 661	152 763	142 121	144 774
	Soutien non lié à la sécurité	I	63	78	70	64
		M	18 120	22 191	18 440	18 224
	Total des dépenses	I	23 741	26 098	23 603	21 579
		M	1 274 251	1 165 167	1 087 843	1 094 421

Résultat stratégique : Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne



## Résultat stratégique : Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées

Indicateurs de rendement		Objectifs				
% de disponibilité opérationnelle des forces maritime, terrestre et aérospatiale combinées		100 %				
Activité de programme		Dépenses				
Prévision		Prévisions				
2009-2010		2010-2011				
2010-2011		2011-2012				
2012-2013		2012-2013				
Disponibilité opérationnelle de la Force maritime	I	54 658	35 104	31 934	29 369	
	M	2 100 697	1 977 912	1 891 868	1 901 074	
Disponibilité opérationnelle de la Force terrestre	I	92 758	114 474	103 833	95 212	
	M	3 782 951	4 049 320	3 890 085	3 901 812	
Disponibilité opérationnelle de la Force aérospatiale	I	19 748	24 796	22 775	21 147	
	M	2 109 481	2 270 696	2 170 264	2 186 772	
Disponibilité commune et internationale	I	151 224	191 113	154 160	200 713	
	M	2 023 510	2 204 212	2 076 996	2 135 513	
Total des dépenses		I	318 389	365 488	312 702	346 441
		M	10 016 699	10 502 139	10 029 213	10 125 170

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) : Dépenses ministérielles; I : Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

La diminution dans les Dépenses ministérielles prévues pour l'année financière 2011-2012 reflète les diminutions dans la disponibilité opérationnelle commune et internationale

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) M. Dépenses ministérielles; I. Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Nota : La diminution dans les Dépenses ministérielles prévues pour l'année financière 2011-2012 reflète les diminutions dans la disponibilité opérationnelle commune et internationale.

Dépenses		Prévisions		Prévisions		Prévisions	
2010-2011		2011-2012		2012-2013		2012-2013	
Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada							
Connaissance de la situation	I	110 975	136 164	123 554	113 340	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	630 514
	M	658 795	665 323	637 018	630 514	Des collectivités sécuritaires et sécurisées	4 834
Paix, stabilité et sécurité au Canada	I	4 315	5 957	5 247	309 096	Un partenariat nord-américain fort et mutuellement avantageux	309 096
	M	344 372	383 055	307 255	309 096	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	5 231
Paix, stabilité et sécurité sur le continent	I	1 183	5 352	5 278	186 749	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	186 749
	M	183 324	201 963	184 769	186 749	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	449 272
sécurité sur la scène internationale	I	507 548	553 429	490 774	449 272	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	2 217 760
	M	3 121 317	2 360 997	2 223 306	2 217 760	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	624 853
Total des dépenses	I	624 020	700 902	624 853	572 677	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	3 344 119
	M	4 307 808	3 611 337	3 352 348	3 344 119	Un monde sécuritaire et sécurisé grâce à la coopération internationale	3 344 119

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Nota : La diminution dans les Dépenses ministérielles prévues pour l'année financière 2011-2012 reflète les diminutions dans la paix, stabilité, et sécurité sur la scène internationale

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère) M. Dépenses ministérielles; I. Dépenses d'immobilisations (inclues dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.

Nota : La diminution dans les Dépenses ministérielles prévues pour l'année financière 2011-2012 reflète les diminutions dans la paix, stabilité, et sécurité sur la scène internationale.



Tableau : Ressources humaines

Sommaire des ressources humaines (Équivalent temps plein - ETP) <sup>4</sup>				
		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Force régulière		67 742	68 000	68 300
Première réserve (classe C)		1 600	386	223
Effectif militaire total		69 342	68 386	68 523
Effectif civil total		30 355	30 411	30 400
TOTAL		99 697	98 797	98 923

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Chef du personnel militaire / Groupe du Sous-ministre adjoint (Ressources humaines—Civils)  
 Nota : Les Équivalents temps plein pour le service de la Réserve Classe A et Classe B sont calculés en utilisant une méthode différente, et ne sont pas inclus dans le tableau ci-haut. L'information sur les Dépenses prévues de la Première réserve peuvent être retrouvée dans la Section III : Renseignements supplémentaires.

Tableaux : Sommaire de la planification

Résultat stratégique : Les ressources sont acquies à fin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense				
Indicateurs de rendement		Objectifs		
Le rendement par rapport à la SDCD mesuré au moyen du plan d'investissement et des plans d'activités		100 %		
Activité de programme		Dépenses		
		Prévues	2011-2012	2012-2013
Science et technologie	I	28 725	40 528	36 485
	M	375 368	369 004	386 522
	I	7 602	9 338	7 714
	M	589 969	604 909	589 014
Recrutement et formation initiale du personnel	I	3 415 763	3 085 066	3 769 621
	M	2 484 711	3 556 832	3 908 315
	I	579 224	877 460	739 650
	M	643 620	948 962	793 445
Acquisition et liquidation	I	2 376 161	3 415 763	3 085 066
	M	2 484 711	3 556 832	3 908 315
	I	579 224	877 460	739 650
	M	643 620	948 962	793 445
Acquisition et liquidation de biens immobiliers et d'infrastructures	I	579 224	877 460	739 650
	M	643 620	948 962	793 445
	I	2 376 161	3 415 763	3 085 066
	M	2 484 711	3 556 832	3 908 315
Total des dépenses	I	2 991 713	4 343 089	3 869 797
	M	4 093 668	5 479 708	4 956 081
	I	4 394 445	5 518 915	5 018 915
	M	635 064	793 445	739 650

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)  
 M. Dépenses ministérielles; I. Dépenses d'immobilisations (incluses dans les Dépenses ministérielles) | Les chiffres étant arrondis, leur sommes peuvent différer des totaux indiqués.  
 Nota : La diminution dans les Dépenses ministérielles prévues pour l'année financière 2011-2012 reflète les diminutions dans l'acquisition et disposition d'équipement.

Analyse des risques

La Défense subit l'influence d'une multitude de facteurs – à l'échelle nationale et internationale – qui ont une incidence sur la façon dont nous acquittons de notre mandat. Ces facteurs constituent des risques ou des occasions. Nous devons donc en tenir compte au moment d'exercer nos rôles et nos responsabilités. Comme nous surveillons constamment les problèmes, développements et tendances qui se présentent, nous pouvons voir venir les défis et les relever, atténuer les risques et saisir les occasions.

Le Profil de risque du Ministère (PRM) rassemble les principaux risques auxquels la Défense est confrontée et influence donc grandement nos décisions relatives à la planification et à l'affectation des ressources. Grâce à cet outil, la direction peut fournir des conseils et des directives en vue d'atténuer ces risques pour le Ministère, ce qui s'avère essentiel à l'établissement et au soutien des opérations de la Défense. En règle générale, les risques opérationnels et tactiques ne sont pas inclus dans le PRM, car ils sont inhérents aux activités de la Défense et sont gérés avec succès jour après jour.

Le PRM a été établi suite à l'examen d'une multitude de risques externes et internes qui doivent être atténués. Pour l'année financière 2010-2011, on a relevé trois principaux risques du Ministère qui pourraient avoir une incidence sur l'ensemble des activités de la Défense. Il s'agit notamment des problèmes liés à la capacité de l'Équipe de la Défense, de la reconstitution des Forces canadiennes et de la souplesse du plan d'investissement (PI). Voici les principaux risques ministériels, ainsi que les mesures d'atténuation dont ils feront l'objet.

Principaux risques du Ministère	
Risque	Mesure
Problèmes liés à la capacité de l'Équipe de la Défense	Accorder la priorité aux initiatives de recrutement ciblées et de maintien à l'effectif et aux possibilités de développement du leadership et de perfectionnement professionnel
Reconstitution des Forces canadiennes	Planifier en prévision de l'expiration de notre mandat actuel en Afghanistan et nous préparer en fonction des exigences en matière de disponibilité opérationnelle après 2011
Souplesse du plan d'investissement	Veiller à assouplir le PI afin de pouvoir composer avec des augmentations de coût ou la nécessité d'acquiescer de nouvelles capacités

Pour répondre aux attentes du gouvernement, la Défense continuera de gérer efficacement ces risques ministériels.

Sommaire de la planification

Tableau : Ressources financières

Ressources financières (en milliers de \$)			
2010-2011		2011-2012	
2012-2013		2012-2013	
Dépenses ministérielles		21 827 387	
Dépenses en immobilisations		20 434 843	
(inclus dans les Dépenses ministérielles)		5 499 442	
Source : Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)		4 888 696	
		5 387 915	

Nota : La diminution des dépenses prévues pour l'année financière 2011-2012 est attribuable aux dépenses approuvées pour la mission en Afghanistan qui sont plus élevées que l'année financière 2010-2011, ainsi qu'aux dépenses prévues pour des divers projets d'immobilisations. Une explication des tendances de Dépenses ministérielles prévues est détaillée à la page 13.

## Tableau de concordance de l'architecture des activités de programme (AAP)

La structure de l'AAP a été remaniée afin de mieux refléter la vaste portée du mandat de la Défense. Pour ce faire, on a recensé tous les programmes permettant à la Défense d'acquies les ressources nécessaires et de leur faire atteindre le niveau de disponibilité opérationnelle souhaité, de les utiliser dans le cadre d'opérations militaires à la demande du gouvernement et de fournir le soutien nécessaire aux membres de l'Équipe de la Défense en plus de contribuer à la société canadienne.

Architecture des activités de programme de 2009-2010 (en milliers de dollars)			Tableau de concordance		Architecture des activités de programme de 2010-2011 (en milliers de dollars)			
Résultat stratégique	Activité de programme			Résultat stratégique	Activité de programme			
Description	Description	\$ prévu		Description	Description	\$ prévu		
La confiance des canadiens dans la capacité pertinente et crédible du MDN et des FC	Mettre sur pied et maintenir des forces intégrées, adaptées, efficaces et aptes au combat	14 318 016		Les ressources sont acquies afin de répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	4 093 668	Science et technologie de la Défense Recrutement et formation initiale du personnel Acquisition et disposition d'équipement Acquisition et disposition d'infrastructure de biens immobiliers et d'informatique	375 368 589 969 2 484 711 643 620	
				La Défense nationale est prête à répondre aux attentes du gouvernement en matière de défense	10 016 639	Disponibilité opérationnelle de la force maritime Disponibilité opérationnelle de l'armée de terre Disponibilité opérationnelle de la force aérospatiale Disponibilité opérationnelle commune et interarmées	2 100 697 3 782 951 2 109 481 2 023 510	
				Les opérations de la Défense font régner la paix, la stabilité et la sécurité partout où elles sont menées	4 307 808	Connaissance de la situation Paix, stabilité et sécurité au Canada Paix, stabilité et sécurité sur le continent Paix, stabilité et sécurité sur la scène internationale	658 795 344 372 183 324 3 121 317	
Assurer le succès des missions à accomplir pour contribuer au maintien de la paix, de la sécurité et de la stabilité aux plans national et international	Mener des opérations	3 848 242			Soins et soutien aux Forces canadiennes et contribution à la société canadienne	1 274 250	Soutien du personnel de l'Équipe de la Défense Identité canadienne Protection et gestion de l'environnement Soutien non lié à la sécurité	747 916 344 554 163 660 18 120
Bonne gouvernance, présence et influence canadiennes dans la communauté mondiale	Contribuer au gouvernement, à la société canadienne et à la communauté internationale conformément aux intérêts et aux valeurs du Canada	1 083 186						
Services internes		1 488 545			Services internes		1 045 623	
Totals:		20 737 989					20 737 989	

Sources : Groupe du Vice-chef d'état-major de la Défense / Groupe du Sous-ministre adjoint (Finances et services du Ministère)



*Section III : Autres points d'intérêt – Aperçu du portefeuille de la Défense : Ressources humaines et financières.*

En vertu de la *Loi sur la Défense nationale*, le MDN et les FC sont deux entités distinctes travaillant ensemble au Quartier générale de la Défense nationale, à s'acquitter de leur principale responsabilité, c'est-à-dire assurer la défense du Canada et des Canadiens. La Défense continue de s'adapter à un contexte de sécurité mondiale stratégique en constante évolution et elle est prête à relever les nouveaux défis non conventionnels, comme les actes de piraterie et les cyberattaques, de même que les défis conventionnels que sont notamment le terrorisme mondial, la prolifération des armes et la menace constante de conflits dans diverses régions du monde. Sur fond de crise financière mondiale, de tels défis resteront à l'ordre du jour du programme international et continueront de menacer notre sécurité et notre prospérité. Pour vous renseigner davantage sur les lois et les règlements qui relèvent du ministre de la Défense nationale, veuillez consulter la *Section III : Autres points d'intérêt – Lois et règlements administratifs*.

## Résultats stratégiques et architecture des activités de programme

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (CST) impose l'architecture des activités de programme (AAP) comme outil de planification, de gestion et d'établissement de rapports de la Défense. Cet outil est réparti en cinq résultats stratégiques soutenus chacun par un portrait plus complet de son rendement en plus de Cette structure permet au Ministère de présenter un portrait plus complet de son rendement en plus de faciliter la responsabilisation par la clarté des affectations financières et des rapports.

Suite à l'évolution de la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR), il fallait relier plus d'une activité de programme à chacun des résultats stratégiques. En outre, l'actuelle structure de l'AAP n'expliquait pas assez en détail comment la Défense dépense les fonds qui lui sont affectés. Il était donc impossible de présenter un portrait complet du rendement du Ministère. C'est pourquoi la Défense a remanié son AAP de manière à créer un outil de gestion qui non seulement facilite la responsabilisation en clarifiant les affectations financières et les rapports dans l'AAP, mais aussi harmonise les programmes avec la méthode de gestion du programme des services de défense.

On fait correspondre chaque résultat stratégique et activité de programme de la Défense à des priorités de la Défense, des risques du Ministère et à un ou plusieurs résultats du gouvernement du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter la *Section III : Autres points d'intérêt – Lien du Ministère avec les résultats du gouvernement du Canada*.

L'AAP de la Défense est présentée dans son intégrité à la *Section III : Autres points d'intérêt – Architecture des activités de programme de la Défense*. Vous trouverez les descriptions des résultats stratégiques de la Défense et des activités de programme qui s'y rattachent à la *Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique*.



## Introduction

Voici les thèmes et les défis récurrents qui sont mis en évidence dans le rapport et sur lesquels le Ministère prévoit concentrer ses activités au cours de la période de référence 2010-2011 :

- **Prendre soin de notre personnel.** La Défense<sup>1</sup>, qui envisage de remplacer un grand nombre de ses employés qui prendront leur retraite au cours des dix prochaines années, doit composer avec les mêmes problèmes démographiques que le reste du gouvernement et le secteur privé. Le Ministère est résolu à fournir le meilleur soutien possible aux membres des Forces canadiennes (FC) et à leurs familles. De plus, la Défense déploie les efforts nécessaires pour gérer les contraintes liées à la capacité du personnel tout en mettant à disposition des forces entraînées pour des missions opérationnelles, en mettant en application la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et en relevant le défi que constitue le recrutement de citoyens canadiens pour pourvoir des postes dans les groupes professionnels militaires et civils en manque de personnel;
- **Mettre en œuvre de la Stratégie de défense *Le Canada d'abord* et garantir la réussite des opérations nationales, continentales et internationales.** Plus particulièrement, la Défense veille à ce que les membres des FC disposent du meilleur équipement et du meilleur soutien possible afin d'être en mesure d'exécuter des tâches essentielles aussi bien à l'entraînement que dans le cadre des opérations. C'est en faisant des investissements prudents dans l'infrastructure, l'instruction et le recrutement que les FC atteindront et maintiendront les niveaux de disponibilité opérationnelle requis;
- **Contribuer à la sécurité et à la prospérité économique de la société canadienne.** La Défense jouera un rôle essentiel dans la manifestation de la souveraineté du Canada dans l'Arctique et continuera d'exercer une surveillance continue des approches aériennes, terrestres et maritimes du Canada. Les investissements prévus par la SDCD dans l'infrastructure, l'équipement et le personnel contribueront à la prospérité économique des collectivités et des industries dans toutes les régions du Canada.

## Raison d'être et responsabilités

Au nom de la population canadienne, les FC, avec l'appui du ministère de la Défense nationale (MDN), sont prêtes à exécuter trois rôles essentiels :

- Défendre le Canada – en atteignant l'excellence au pays;
- Défendre l'Amérique du Nord – en demeurant un partenaire solide et fiable des États-Unis pour la défense du continent; et
- Contribuer à la paix et à la sécurité internationales - en faisant preuve de leadership sur la scène internationale.

Le MDN et les FC exécutent le mandat de la Défense avec l'appui d'un ensemble d'organisations et d'agences connexes faisant partie du portefeuille du ministre de la Défense nationale. Pour vous renseigner davantage sur certaines organisations du portefeuille de la Défense, veuillez consulter la

civils du Ministère et veiller à les maintenir en poste. Nous devons également continuer de soutenir nos militaires malades ou blessés, nos vétérans et leurs familles. L'Équipe de la Défense poursuivra la mise en œuvre de mesures d'action visant à éliminer les obstacles auxquels sont confrontés les militaires et leurs familles et à leur fournir des programmes de soutien des blessés et des services de santé de grande qualité.

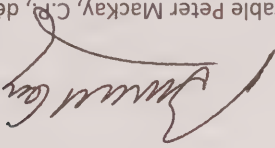
La Défense doit continuer de produire et de maintenir en puissance des forces armées entièrement intégrées, souples, polyvalentes et aptes au combat. Pour y arriver, la SDCC établit un plan visant à reconstruire les FC grâce à des investissements équilibrés entre les quatre piliers sur lesquels reposent les capacités militaires, c'est-à-dire le personnel, l'équipement, la disponibilité opérationnelle et l'infrastructure. La Défense compte répartir avec soin ses ressources entre les quatre piliers de sorte que les FC puissent se déployer rapidement et efficacement à la demande du gouvernement.

Les membres de la Force régulière et de la Réserve, de même que le personnel civil, qui constituent ensemble l'Équipe de la Défense, continueront de travailler en étroite collaboration pour que la Défense respecte les priorités énoncées dans la SDCC en matière d'investissements. Nous devons assouplir notre plan d'investissement et faire une gestion prudente et responsable de nos ressources si nous voulons être en mesure d'acquiescer et d'entretenir l'équipement et l'infrastructure dont nous avons besoin pour nous acquiescer de nos engagements à l'égard du gouvernement.

Pendant la période visée par le rapport, la Défense va également continuer d'offrir d'importants avantages aux Canadiens. En effet, doté d'une force armée solide, notre pays peut mieux assurer la défense et la sécurité de ses citoyens dans ce monde où règne l'incertitude. De plus, les investissements à long terme prévus dans la SDCC créeront des emplois de qualité pour les Canadiens, aideront à stimuler l'économie et à poursuivre la recherche et le développement.

En 2010, les FC célébreront le centième anniversaire de leur présence maritime au Canada. Le Centenaire de la Marine canadienne sera souligné par des activités qui seront organisées dans diverses régions de notre pays bordé par trois océans. Ce sera l'occasion idéale pour les Canadiens de se renseigner sur nos glorieuses traditions navales et de rendre hommage aux hommes et aux femmes qui ont servi le Canada d'une belle façon au cours des cent dernières années. Forts des succès passés, nous envisageons avec enthousiasme le prochain siècle.

Je suis fier d'exercer les fonctions de ministre de la Défense nationale et de représenter les membres de l'Équipe de la Défense, des personnes dévouées et engagées.



L'honorable Peter Mackay, C.P., député  
Ministre de la Défense nationale

## MESSAGE DU MINISTRE

En qualité de ministre de la Défense nationale, j'ai le plaisir de présenter le Rapport sur les plans et les priorités du Ministère pour l'année financière 2010-2011. Comme l'indique la Stratégie de défense Le Canada d'abord (SDCN), les Forces canadiennes (FC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) doivent s'acquitter de trois grandes responsabilités – assurer la protection du territoire et des citoyens canadiens, demeurer un partenaire solide et fiable voué à la défense de l'Amérique du Nord et faire preuve de leadership à l'étranger. Rien de tout cela ne serait possible sans les membres de l'Équipe de la Défense, c'est-à-dire les membres de la Force régulière, les réservistes et les employés civils. Je suis en effet très fier du travail qu'ils exécutent.

En 2010-2011, la Défense mènera un certain nombre d'opérations au Canada. Forte de l'expérience acquise pendant les Jeux olympiques et paralympiques de 2010, à Vancouver, la Défense sera prête à travailler de concert avec les ministères et les organismes directeurs lors des sommets du G8, du G20 et des leaders nord-américains, qui auront tous lieu au Canada en 2010. Tout au long de la période visée par le rapport, l'Équipe de la Défense sera également très présente dans l'Arctique, qui compte parmi les priorités du gouvernement du Canada. Les FC mèneront des opérations courantes et d'urgence dans le Nord et le ministère de la Défense aidera le gouvernement à manifester la souveraineté du Canada. Les FC conserveront en outre leurs capacités de recherche et de sauvetage dans le but de porter secours aux Canadiens en détresse dans tous les coins du pays, y compris l'Arctique.

L'Équipe de la Défense continuera de collaborer étroitement avec les États-Unis, notre plus important allié pour la défense du continent américain. Que ce soit dans le cadre de sa collaboration quotidienne par l'entremise du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord (NORAD), de sa participation à des exercices, des opérations et à des rencontres bilatérales, l'Équipe de la Défense continuera de renforcer les liens que le Canada entretient depuis bien longtemps avec les États-Unis. Avec les autres pays d'Amérique, nous créerons de nouveaux liens et resserreront ceux que nous avons déjà noués par le biais de la diplomatie de défense.

La Défense s'efforcera en outre de projeter le leadership du Canada à l'étranger, en travaillant en étroite collaboration avec nos alliés. La prochaine période de référence sera marquée par l'évolution de notre rôle en Afghanistan et revêtra donc une grande importance pour les FC et le MDN. Nous concentrerons nos efforts sur la fin de la mission actuelle tout en planifiant de manière à assurer le maintien des niveaux de disponibilité opérationnelle de nos forces. Tout en respectant les engagements du pays en Afghanistan, les FC se tiendront prêtes à se déployer ailleurs dans le monde, à la demande du gouvernement du Canada, comme elles l'ont démontré par leur réaction rapide et efficace aux événements tragiques en Haïti.

Si nous voulons répondre à ces demandes ainsi qu'à d'autres exigences opérationnelles imprévues, nous devons mettre à profit l'expérience des membres de l'Équipe de la Défense et continuer de recruter les Canadiens et les Canadiennes les plus brillants et les plus compétents dans les FC et dans les effectifs







# TABLE DES MATIÈRES

IV	TABLE DES MATIÈRES
V	MESSAGE DU MINISTRE
7	SECTION I : APERÇU MINISTÉRIEL
7	INTRODUCTION
7	RAISON D'ÊTRE ET RESPONSABILITÉS
8	RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME
9	TABEAU DE CONCORDANCE DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME (AAP)
10	ANALYSE DES RISQUES
10	SOMMAIRE DE LA PLANIFICATION
15	LA STRATÉGIE DE DÉFENSE <i>Le Canada d'abord</i>
15	LES PRIORITÉS DE LA DÉFENSE
20	SECTION II : ANALYSE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE
21	LES RESSOURCES SONT ACQUIS AFIN DE RÉPONDRE AUX ATTENTES DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE
21	Points saillants de la planification
21	Avantages pour les Canadiens
21	Activités de programme
23	LA DÉFENSE NATIONALE EST PRÊTE À RÉPONDRE AUX ATTENTES DU GOUVERNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE
31	Points saillants de la planification
31	Avantages pour les Canadiens
31	Activités de programme
33	LES OPÉRATIONS DE LA DÉFENSE FONT RÉGNER LA PAIX, LA STABILITÉ ET LA SÉCURITÉ PARTOUT OÙ ELLES SONT MENÉES
39	Points saillants de la planification
39	Avantages pour les Canadiens
39	Activités de programme
41	SOINS ET SOUTIEN AUX FORCES CANADIENNES ET CONTRIBUTION À LA SOCIÉTÉ CANADIENNE
48	Points saillants de la planification
48	Avantages pour les Canadiens
48	Activités de programme
49	SERVICES INTERNES
56	Points saillants de la planification
56	Avantages pour les Canadiens
57	Activité de programme
60	SECTION III : RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
60	TABEAUX DE RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES
60	AUTRES POINTS D'INTÉRÊT
61	ACRONYMES
63	CONTACTES
64	NOTES EN FIN D'OUVRAGE

**Avis concernant les hyperliens**

Le Rapport sur les plans et les priorités du ministère de la Défense nationale contient des hyperliens vers des sites Web de tierces parties (ceux-ci sont soulignés). Le ministère de la Défense nationale fournit les liens en question uniquement à titre de service et par souci de commodité. Nous n'assumons pas la responsabilité du contenu affiché dans les sites de tierces parties. Veuillez noter également que l'indication d'un lien y conduisant ne suppose aucunement que nous approuvons ou recommandons les produits, les services ou les renseignements qui s'y trouvent. Un site de tierce partie peut avoir une politique de confidentialité différente de celle du site du ministère de la Défense nationale, qui décline toute responsabilité afférente à votre accès à des sites Web réels. Lorsque vous suivez un lien conduisant à un site extérieur au site Web du ministère de la Défense nationale, vous le faites à vos risques et périls.

Le ministère de la Défense nationale s'efforce de s'assurer que ses liens vers les sites Web de tierce partie mènent à un contenu accessible et offert dans les deux langues officielles. Toutefois, cela n'est pas toujours réalisable ou possible.

Canada

*Partie III – Budget des dépenses*

# **MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE**

## **RAPPORT SUR LES**

### **PLANS ET LES PRIORITÉS**

#### **2010-2011**



## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Editions et Services de dépôt  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)  
Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)  
Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-57  
ISBN : 978-0-660-64812-5





## Défense nationale

Budget des dépenses  
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# National Energy Board

2010-11  
Estimates



Part III—Report on Plans and Priorities

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

Catalogue No.: BT31-2/2011-III-14  
ISBN: 978-0-660-64813-2



National Energy  
Board

Office national  
de l'énergie

# National Energy Board

## Report on Plans and Priorities

2010-2011

Part III Estimates

---

Gaétan Caron  
Chair and CEO  
National Energy Board

---

The Honourable Christian Paradis, P.C., M.P.  
Minister  
Natural Resources

Canada





# Table of Contents

---

<b>Message from the Chair and CEO .....</b>	<b>ii</b>
<b>Section I: Agency Overview .....</b>	<b>I</b>
1.1 Summary Information.....	I
<i>Raison d'être</i> .....	I
<i>Responsibilities</i> .....	I
<i>Strategic Outcome</i> .....	2
<i>Program Activity Architecture</i> .....	2
1.2 Planning Summary .....	3
<i>Financial Resources and Human Resources</i> .....	3
<i>Contribution of Priorities to Strategic Outcome</i> .....	4
<i>Expenditure Profile</i> .....	6
<b>Section II: Analysis Of Program Activities by Strategic Outcome.....</b>	<b>9</b>
2.1 Strategic Outcome.....	9
2.2 Program Activity: Energy Regulation .....	9
2.3 Program Activity: Energy Information .....	11
2.4 Program Activity: Internal Services .....	12
<b>Section III: Supplementary Information.....</b>	<b>14</b>
3.1 Financial Information .....	14

# Message from the Chair and CEO

---

I am pleased to present this Report on Plans and Priorities to the people of Canada. The National Energy Board's (NEB or Board) mandate is to make energy related decisions in the public interest. In doing so, the Board considers the interests of all Canadians in relation to economic, environmental and social matters.

All of the Board's decisions are made in the context of whether a given course of action contributes to the public interest, both in the present and in the future. In the coming year, the NEB will exercise its regulatory decision making mandate when considering a number of significant energy infrastructure applications, including the Mackenzie Gas Project and the TransCanada PipeLines Keystone XL and Groundbirch Pipeline projects. The Board is also expecting an increasing number of contested toll and tariff matters to be filed.

The NEB provides Canadians with regulatory leadership by addressing difficult issues. For example, the NEB is clarifying its expectations for the regulated industry's public engagement programs. The NEB is also developing regulatory expectations for pipeline abandonment and right of way reclamation and related financial issues. With respect to potential oil and gas development in the North, the NEB is working in partnership with northern communities and governments on regulatory processes to continually improve environmental, social and economic outcomes. The NEB continues to work with the Major Projects Management Office, with the goal of providing industry with a single, efficient point of entry into federal processes while ensuring that projects, which are approved, are built in a safe manner while protecting the environment.

The Board provides oversight of safety, integrity, environment and economic issues throughout the lifecycle of all of its regulated facilities. With the addition in 2009 of the TransCanada Alberta System to the NEB's regulatory jurisdiction, the NEB became responsible for an additional 23,500 km of pipeline and associated facilities.

The NEB is focusing its energy information program on ensuring that Canadians have the information they need to make informed decisions.

As we embark on a new decade, I look forward to continuing to actively and effectively fulfill our energy mandate for the benefit of all Canadians.

Gaétan Caron  
Chair and CEO

# Section I

## Agency Overview

---

### I.1 Summary Information

#### *Raison d'être*

The NEB's primary purpose is to regulate pipelines and power lines, energy development and trade in the Canadian public interest.

#### *Responsibilities*

Established by Parliament in 1959, the NEB is an independent federal agency that regulates a portion of Canada's energy industry. The NEB regulates the construction and operation of pipelines that cross international or provincial borders, international power lines and designated interprovincial power lines, and pipeline tolls and tariffs. The NEB also regulates natural gas imports and exports, oil and natural gas liquid exports, electricity exports, and certain oil and gas exploration activities on frontier lands, particularly in Canada's North and certain offshore areas. In addition, the NEB provides Canadians with information about Canadian energy markets. The NEB reports to Parliament through the Minister of Natural Resources.

The main functions of the NEB are set out in the *National Energy Board Act* (NEB Act). The Board has additional regulatory responsibilities under the *Canada Oil and Gas Operations Act* (COGO Act) and under certain provisions of the *Canada Petroleum Resources Act* (CPR Act) for oil and gas exploration and activities on frontier lands not otherwise regulated under joint federal/provincial accords. In addition, some Board inspectors are appointed Health and Safety officers by the Minister of Labour to administer Part II of the *Canada Labour Code* as it applies to facilities regulated by the Board.

The NEB's regulatory responsibilities for public safety, security and protecting the environment are set out in the NEB Act and the COGO Act. The NEB must also meet the requirements of the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEA Act) and the *Mackenzie Valley Resource Management Act*. The Board's environmental responsibilities span three distinct phases: evaluating potential environmental effects of proposed projects; monitoring and enforcing terms and conditions during and after construction; and monitoring and regulating ongoing operations, including deactivation and abandonment. Through the *Public Safety Act, 2002* the NEB has legislative authority for the security of pipelines and international power lines.

The NEB is an independent regulatory tribunal guided by the principles of natural justice and procedural fairness. The Board is a court of record and has certain powers of a superior court of record including those for the attendance, swearing and examination of witnesses; the production and inspection of documents; the enforcement of its orders; and the



inspection of property. Aside from rare exceptions provided for in law, the Board's regulatory decisions and the accompanying Reasons for Decision are issued as public documents.

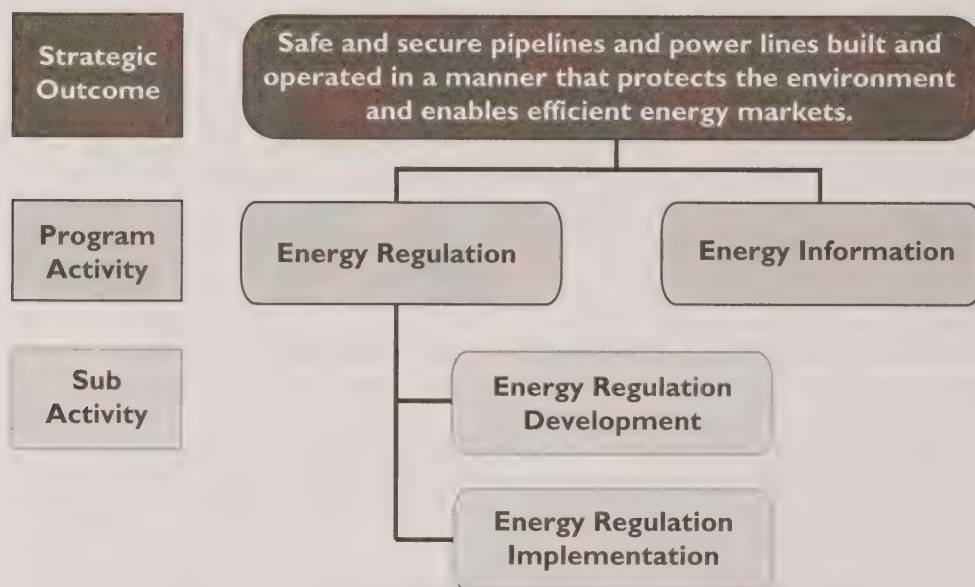
### **Strategic Outcome**

The NEB strives to achieve the following strategic outcome in order to fulfill its purpose:

### **Program Activity Architecture**

Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient energy markets.

The chart below illustrates the 2010-2011 NEB program framework.



An Internal Services program activity also supports the strategic outcome and related activities.

## 1.2 Planning Summary

The table below provides a summary of total planned spending for next three fiscal years.

### Financial Resources and Human Resources

	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Financial Resources (million \$)	52.2	50.4	47.2
Human Resources (Full Time Equivalents)	392.6	392.6	392.6

Strategic Outcome: Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient energy markets.						
Performance Indicators		Targets				
Frequency of disabling injuries and pipeline failures		0 disabling injuries and 0 pipeline failures; assessed via reported incidents and year by year improvement				
Frequency of major releases into the environment (Major release = greater than 100 m <sup>3</sup> of liquid hydrocarbon)		0 releases; assessed via reported incidents and year by year improvement				
Canadian energy and transportation markets are working well		Adequate oil and natural gas pipeline capacity in place based on pipeline utilization; similar Canadian and US energy markets have equivalent pricing; pipeline companies provide services which meet the needs of shippers				
Program Activity	Expected Results	Forecast Spending (million \$)	Planned Spending (million \$)			Alignment to Gov't of Canada Outcomes
		2009-10	2010-11	2011-12	2012-13	
Energy Regulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• NEB-regulated facilities and activities are safe and secure</li> <li>• The environment is protected throughout the lifecycle of NEB-regulated facilities and activities</li> <li>• Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets</li> <li>• The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected</li> </ul>	29.24	23.9	22.9	21.4	Strong economic growth
Energy Information	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets</li> </ul>	4.96	4.0	3.8	3.6	
Total		34.2	27.9	26.7	25.0	

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

### Operational Priorities

Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
<b>Provide a clear and coherent regulatory framework</b>	New	SO-1	A clear and coherent regulatory framework, with supporting processes and tools, is essential for the successful delivery of the NEB's mandate and to support the Government of Canada's regulatory streamlining efforts. To meet this priority, the NEB will continue to develop its public participation program to ensure that the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected. The NEB will continue to modernize, align and streamline its regulations and activities, including more efficient coordination of federal environmental assessments. The NEB will also review its incident and investigation practices with the goal of allowing root causes of safety loss to be identified and resolved.
<b>Improve performance of regulated companies</b>	New	SO-1	The NEB's ability to influence the behaviors of regulated companies in key public interest areas (i.e., safety, environment, public participation, financial, integrity, emergency management, security, energy trade and conservation of resources) can significantly contribute to the achievement of the strategic outcome. The NEB will focus on measuring the performance of regulated companies to determine trends and need for regulatory action.
<b>Provide timely regulatory decisions in the Canadian public interest.</b>	New	SO-1	The Board's ability to provide timely regulatory decisions is the cornerstone of delivering on its strategic outcome. To meet this priority, the NEB will work toward increasing the effective engagement of stakeholders in its processes. The Board will also continue to improve its application assessment processes, including the use of further automation and continued support for improved environmental assessment coordination.
<b>Provide relevant, neutral and credible energy information.</b>	New	SO-1	Through its Energy Information Program, the NEB provides a range of energy information products to Canadians, including government and industry. To meet this priority, the NEB will continue to build and maintain capacity to collect and analyze energy market information. The NEB will provide timely, objective and relevant information to assist Canadians in making informed decisions on sustainable energy choices. The NEB will also enhance the accessibility of energy information products to external stakeholders, including the provision of historical frontier data in electronic format (subject to funding approval).

### Management Priorities

Priorities	Type	Link to Strategic Outcome	Description
<b>Ensure the NEB has the capacity to effectively deliver on its mandate.</b>	New	SO-1	To support the delivery of its mandate and enhance its organizational performance during the upcoming period, the NEB will focus on effectively managing its resources, providing a positive working environment, and utilizing clear and consistent corporate processes, tools and behaviours.

## **Risk Analysis**

The NEB proactively considers economic, environmental, safety and societal trends that may influence its ability to carry out its responsibilities and to deliver results to Canadians.

A number of factors are affecting emerging energy trends in Canada, including lower workforce and population growth, slower economic growth, additional demand management programs, and a heightened awareness of the environmental impacts of energy consumption. Unconventional sources of oil and gas are expected to contribute a larger proportion of the supply mix, with a projected increase in the oil sands contribution to Canadian oil exports as well as a projected increase in shale and tight gas production. Due to lower oil prices and availability of capital, several oil sand projects have been delayed. Further commercialization of this resource primarily depends on the speed of recovery from the global recession, oil price, construction costs and environmental requirements. Hydroelectric and nuclear capacity is projected to increase in the future, with the electricity supply in Canada becoming cleaner.

Overall, Canadians can expect energy markets to function well with energy prices balancing demand and supply. The integration of energy, environmental and economic considerations will continue to be essential elements of the decisions to be taken by the NEB.

Applications for physical development are becoming more complex due to increasingly scarce, remote or difficult to access energy reserves and rapidly developing technology. This increase in complexity heightens the need for safety, security and environmental expertise to enable the NEB to continue to provide regulatory leadership. As always, the NEB is highly concerned with any potential threat to public safety and the environment such as construction related injuries or oil spills.

While applications for the development of energy facilities and infrastructure slowed in 2009-2010, the NEB is expecting a steady and high rate of industry applications in the next few years, albeit with a shift in emphasis from facility applications to financial and toll hearings. The later are expected to be contentions but critical in order to provide rate certainty to the industry.

Non-industry stakeholders are increasingly raising concerns in a variety of venues and jurisdictions. Growing concern about the impacts of greenhouse gases and of implications of a carbon-constrained world contributes to public debate affecting energy choices. The NEB hears from these stakeholders through direct feedback as well as through evidence submitted at hearings on large infrastructure projects. These considerations all become a part of what the Board considers when it makes decisions in the public interest.

While addressing these societal challenges, the Board continues to streamline regulation for its own processes and for processes involving other federal agencies. Following recommendations received through its Land Matters Consultation Initiative, the NEB is addressing abandonment, clarification of land owner rights and interests, and company commitment to public engagement in proposed energy infrastructure development. The NEB is supporting the strategic and responsible development of the emerging energy sector in the North and offshore areas by working proactively with other government departments and stakeholders.



The NEB continues to support regulatory streamlining by providing technical and regulatory expertise to the Government of Canada's Major Projects Management Office. Related endeavors include the pursuit of substitution<sup>1</sup> under the CEA Act, implementing participant funding to support an effective and inclusive public hearing process for major facilities projects, and ensuring that the NEB's regulatory and environmental review process can be relied upon by the Crown to the extent possible in meeting its duty to consult with Aboriginal groups.

### **Expenditure Profile**

Parliament determines the NEB's overall allocation and oversees the Board's spending. The Board recovers approximately 90 percent of its costs from regulated industry. The Board's financial statements, anticipated expenditures and performance results are presented to the NEB's Cost Recovery Liaison Committee, made up of industry's major associations and companies, at regularly scheduled meetings. The NEB's work in the North and non-accord frontier areas under the COGO and CPR Acts is not cost-recovered.

In 2007, the NEB received temporary additional funding through Treasury Board to address increased industry activity for 2007 – 2010. Due to a sustained and continued requirement for resources to meet workload demand, the NEB has determined these resources will be required on a continuing basis and will present a submission to this effect to Treasury Board in 2010.

In 2009, the NEB assumed jurisdiction over the TransCanada Alberta System (NOVA Gas Transmission Ltd). In April 2009, the NEB received approval from Treasury Board for an increase to its ongoing reference level and its cost recovery process to allow the additional funds required to provide regulatory oversight for the system as well as to enhance public participation and aboriginal engagement programs.

The NEB has identified the need to preserve and make accessible data related to its mandate under the COGO and CPR Acts for oil and gas exploration and production in Canada's North and non-accord frontier areas<sup>2</sup>. The NEB is the sole source of historical well drilling, geophysical, geological, and environmental reports and data sets for these frontier areas. The historical paper and Mylar holdings, some of which date from 1920, are growing increasingly fragile and are difficult to access by interested parties. The data contained within these holdings is fundamental to ongoing and future oil and gas investment in the north. In 2010, the NEB will be seeking financial support from the Government of Canada to transfer these holdings into electronic format, thereby making the information readily accessible via the Internet.

---

1 Under the CEA Act, the Minister of Environment can substitute a hearing by the NEB for a CEA Act review panel or joint review panel process. Substitution was endorsed by the External Advisory Committee on Smart Regulation in its report entitled *Smart Regulation: A Regulatory Strategy for Canada* (September 2004) as a viable means to provide the substitute authority greater control over the design and the broader regulatory approval process. Substitution could make the review processes more efficient and timely without reducing the quality of the environmental assessment or compromising the public's ability to participate.

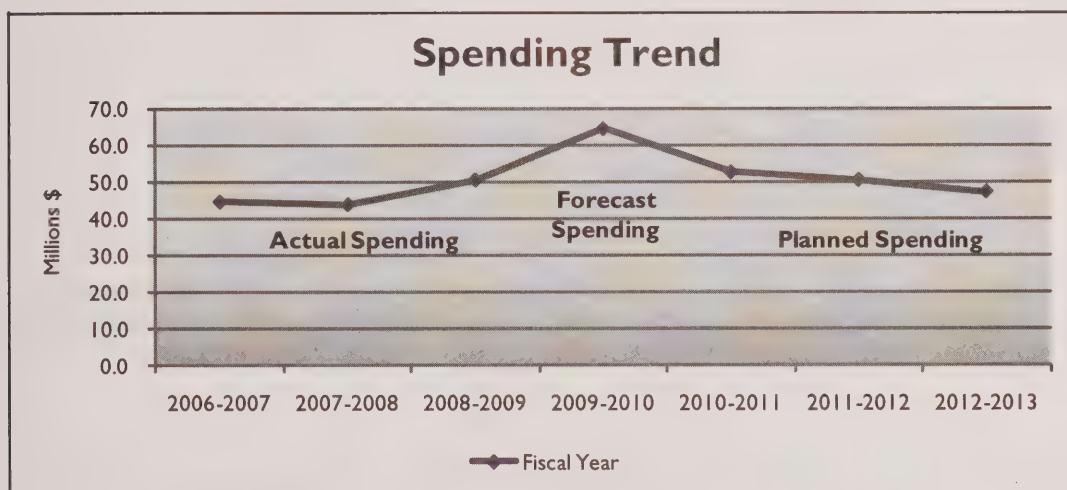
2 The North and non-accord frontier areas include: the British Columbia West Coast offshore, Northwest Territories (both onshore and offshore), Beaufort Sea, Nunavut (both onshore and offshore), Eastern Arctic offshore (Baffin Bay and Davis Strait), Hudson Bay, the Gulf of St. Lawrence, Bay of Fundy and Sable Island.

In 2009, the NEB conducted an in-depth Strategic Review of its spending to ensure Canadians receive highly effective programs and services.

The current federal capacity funding for the Mackenzie Gas Project will expire at the end of fiscal 2009-2010. The NEB is participating in the Mackenzie Gas Project Office's review of priorities and funding requirements.

## Spending Trend

(million \$)	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Energy Regulation	29.24	23.9	22.9	21.4
Energy Information	4.96	4.0	3.8	3.6
Internal Services	30.20	24.6	23.7	22.2
Total Planned Spending	64.4	52.5	50.4	47.2



Fiscal Year	Actual			Forecast	Planned		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009		2010-2011	2011-2012	2012-2013
Spending	44.5	43.8	50.4	64.4	52.5	50.4	47.2

### Notes:

- FY 2008-2009: Collective Agreement signed including special allowances
- FY 2009-2010: Includes additional \$9.5M / 56 FTEs approved by TB in 2009  
Includes \$504K for MGP - MC4
- FY 2010-2011: Includes additional \$8.0M / 56 FTEs approved by TB in 2009  
\$6.9 M / 40 FTEs approved by TB in 2007 expires 31 March 2010
- FY 2011-2013: Collective agreement to expire November 2011
  - Half year of special allowances in 2011-2012
  - No special allowances currently planned for 2012-2013

## Voted and Statutory Items

Vote # or Statutory Item	Truncated Vote or Statutory Wording	2009-2010 Main Estimates (million \$)	2010-2011 Main Estimates (million \$)
30	Program Expenditures	39.4	46.2
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	5.0	6.3
	Total	44.4	52.5

# Section II

## Analysis Of Program Activities by Strategic Outcome

### 2.1 Strategic Outcome

Safe and secure pipelines and power lines built and operated in a manner that protects the environment and enables efficient energy markets.

The NEB's two main program activities (Energy Regulation and Energy Information) are supported by a third program activity (Internal Services). The following sections provide detail on the program activities, including expected results and the financial and non-financial resources required for each.

As part of its measurement plan, the NEB has established service standards which identify specific delivery targets or timelines for key services. Meeting service standard targets consistently and with quality results reflects the NEB's commitment to efficient and effective regulatory processes. More information on the NEB's Strategic Plan and NEB service standards is available on the NEB's website (<http://www.neb-one.gc.ca>).

### 2.2 Program Activity: Energy Regulation

Program Activity Expected Results	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• NEB-regulated facilities and activities are safe and secure</li> <li>• The environment is protected throughout the lifecycle of NEB-regulated facilities and activities</li> <li>• Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets</li> <li>• The rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities are respected</li> </ul>	
Performance Indicators	Targets
Companies have adequate and effectively implemented safety, integrity and environmental management systems and programs	100% of companies regulated by the NEB have safety, integrity and environmental systems and programs in place
Percent of planned compliance activities completed	100% of planned compliance activities are completed
The Board's regulatory processes are measurably efficient and effective	All NEB service standards for its regulatory services are met (service standards are available on the NEB's internet site at: <a href="http://www.neb-one.gc.ca">http://www.neb-one.gc.ca</a> under "Who we are and our governance")
Percent of planned financial regulatory audits completed	100% of planned financial regulatory audits are completed
Stakeholders are satisfied with NEB processes, information and interaction	80% of stakeholders who provide feedback are satisfied with NEB processes, information and interaction

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
23.9	22.9	21.4	178.24	178.24	178.24



Program Activity Summary: This program provides the Canadian public, project proponents and other government agencies with regulation of the construction and operation of international and designated inter-provincial power lines; construction, operation, and tolls and tariffs on international and inter-provincial pipelines; energy trade; and exploration and development in certain frontier and offshore areas. The companies regulated by the Board create wealth for Canadians through the transport of oil, natural gas and natural gas liquids, and through the export of hydrocarbons and electricity. As a regulatory agency, the Board's role is to help create a regulatory framework which allows these activities to occur when they are in the public interest. The public interest is inclusive of all Canadians and refers to a balance of economic, environmental and social interests that change as society's values and preferences evolve over time.

The **Energy Regulation** program has two sub-program activities:

- **The Energy Regulation Development** program provides the regulatory expectations for applications and compliance with regulatory decisions. In order to make decisions in the Canadian public interest and to provide regulatory leadership that is responsive, proactive and innovative, the NEB must continually develop, improve and communicate regulations, regulatory and compliance tools, guidance, and processes. Related activities include developing and maintaining Memorandums of Understanding and workplans, providing regulatory and technical expertise through standards associations, and sharing best practices.
- **The Energy Regulation Implementation** program provides assessment and processing of regulatory applications submitted under the Acts administered by the NEB. It also provides regulatory oversight of energy infrastructure and markets through monitoring and enforcement activities. Responsibilities are pursuant to the NEB Act, COGO Act, CPR Act and the Canada Labour Code. Related services include stakeholder engagement and liaison, addressing landowner complaints, and facilitating appropriate dispute resolution.

Planning Highlights: To achieve the expected results, the NEB plans to:

*Continue to develop a clear and coherent regulatory framework, with supporting processes and tools to achieve the NEB's public interest mandate, by:*

- Coordinating federal environmental assessments of facilities and activities which, if approved, would fall under NEB regulation.
- Continuing the development of a public participation program to respect the rights and interests of those affected by NEB-regulated facilities and activities.
- When updating or creating NEB regulations and guidance materials, ensure that they are modern, goal oriented and effective.
- Ensuring compliance processes are coordinated with each other and aligned with the NEB's goal oriented approach to regulation.
- Ensuring incident and investigation practices allow root causes of safety loss to be identified and resolved.

*Improve performance of regulated companies by:*

- Measuring the performance of regulated industry to determine trends and to identify need for regulatory action.

*Provide timely regulatory decisions in the Canadian public interest by:*

- Engaging stakeholders to enable effective participation in NEB processes.
- Continually improving application assessment processes, including increased use of internet-based tools.
- Ensuring that Board Members and staff are informed of current and emerging issues in energy and related regulatory areas.

Benefits for Canadians: This program activity contributes to safe, secure and economically efficient energy infrastructure that is built and operated in a manner that protects the environment. The NEB contributes to Canada's energy future by creating a regulatory framework that balances economic, environmental and social dimensions of the facilities and the activities it regulates in the public interest. This framework enables procedural fairness and streamlining in regulatory processes. It provides regulatory expectations for industry to achieve through a goal oriented approach, which encourages innovation and cost effective solutions. The NEB's Quality Management System provides the basis for continual improvement as it works toward its regulatory outcomes.

## 2.3 Program Activity: Energy Information

Program Activity Expected Results	
• Canadians benefit from efficient energy infrastructure and markets	
Performance Indicators	Targets
The Board's advice and energy information products are relevant and timely	
• Feedback from internal and external clients on Energy Information Program products via questionnaires after workshops, comments cards with publications, interviews with clients	• 80% of feedback from clients indicates they find Energy Information Program products useful and relevant
• NEB website provides timely and relevant energy market information	• 5% increase in visits to content on the NEB website from previous year

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
4.0	3.8	3.6	30.23	30.23	30.23

Program Activity Summary: The NEB's Energy Information program provides the Board, industry, policy makers, and the Canadian public with energy information. This includes providing an outlook for supply and demand of energy commodities in Canada to assist in decision-making regarding energy infrastructure and markets by policy makers, industry and the public.

This program meets requirements under Part II of the NEB Act by informing Canadians about energy market developments and issues related to the Board's regulatory mandate,

which are primarily in the gas, oil and electricity market sectors, and under Part VI of the NEB Act by providing market analysis to determine whether exports are surplus to Canadian needs and Canadians are able to access energy at fair market prices.

Planning Highlights: The NEB will *provide relevant, neutral and credible energy information* through the following activities:

- Continuing to build and maintain capacity to collect and analyze energy market information.
- Providing information that is timely, objective and relevant to Canadians to assist them in making informed decisions on sustainable energy choices.
- Enhancing the accessibility of energy information products to external stakeholders.
- Making historical frontier data available in a readily accessible format while maintaining data integrity (pending funding approval).

Benefits for Canadians: Providing energy advice, information and market monitoring contributes to efficient Canadian energy markets, and economic growth for Canada, by allowing policy makers, industry and the Canadian public to have access to expert knowledge and energy market information so that they can make informed choices about energy options. This program focuses on providing Canadians with information that is timely, objective and relevant. Through its monitoring of energy exports, the Board ensures that Canadian energy users have access to domestically produced energy on terms and conditions at least as favourable as those available to export buyers, and ensures that energy markets are functioning properly.

## 2.4 Program Activity: Internal Services

Financial Resources (\$ millions)			Human Resources (FTEs)		
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
24.6	23.7	22.2	184.13	184.13	184.13

Program Activity Summary: Internal Services enable the NEB's mandate by providing, managing and maintaining necessary support services, including overseeing and administering the application of associated legislation and regulations. They include: Management and Oversight, Human Resources Management, Financial Management, Supply Chain Management, Facilities/Asset Management, Information Management, Information Technology, Evaluation Services, and Internal Audit Services.

Planning Highlights: To *ensure the NEB has the capacity to effectively deliver on its mandate*, the NEB will focus on the following activities:

- Proactively assessing and addressing current and emerging resource needs (e.g., human, financial, materiel, information, technology).
- Executing the NEB's People Strategy to create a positive working environment, thereby enhancing productivity and improving staff retention.

- Providing and promoting clear and consistent corporate processes, tools and behaviours to enhance organizational performance.

The highlights of the Internal Services program activity are linked to the NEB's management priorities, which include proactively addressing human resource needs and retention, improving information management systems, and developing tools to facilitate organizational effectiveness.



# Section III

## Supplementary Information

### 3.1 Financial Information

**Table 1**

**Departmental Planned Spending and Full-time Equivalents**

(million \$)	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Energy Regulation	20.2	23.9	22.9	21.4
Energy Information	3.4	4.0	3.8	3.6
Internal Services	20.8	24.6	23.7	22.2
Budgetary Main Estimates (gross)	44.4	52.5	50.4	47.2
<b>Total Main Estimates</b>	<b>44.4</b>	<b>52.5</b>	<b>50.4</b>	<b>47.2</b>
Supplementary Estimates	18.1			
Operating budget carry forward	1.9			
<b>Total Planned Spending</b>	<b>64.4</b>	<b>52.5</b>	<b>50.4</b>	<b>47.2</b>
Total Planned Spending	64.4	52.5	50.4	47.2
Less: Non-Respendable revenue	63.4	54.45	52.0	49.3
Plus: Cost of services received without charge	6.0	7.6	7.6	7.6
<b>Net cost of Program</b>	<b>7.0</b>	<b>5.65</b>	<b>6.0</b>	<b>5.48</b>
<b>Full Time Equivalents</b>	<b>347.6</b>	<b>392.6</b>	<b>392.6</b>	<b>392.6</b>

In 2007, the NEB received additional funding through Treasury Board to address increased industry activity for 2007 – 2010. Due to a sustained and continued requirement for resources to meet workload demand, the NEB has determined these resources will be required on a go-forward basis and will present a submission to this effect to Treasury Board in 2010.

**Table 2**

**Sources of Respendable and Non-Respendable Revenue**

(million \$)	Forecast Spending 2009-2010	Planned Spending 2010-2011	Planned Spending 2011-2012	Planned Spending 2012-2013
Energy Regulation	29.24	23.9	22.9	21.4
Energy Information	4.96	4.0	3.8	3.6
Internal Services	30.20	24.6	23.7	22.2
<b>Total Non-Respendable Revenue</b>	<b>63.4</b>	<b>52.5</b>	<b>50.4</b>	<b>47.2</b>

## Section III

### Renseignements supplémentaires

#### 3.1 Information financière

Tableau 1				
Dépenses prévues du ministère et équivalents temps plein				
(en millions de dollars)				
Dépenses 2009-2010	Dépenses 2010-2011	Dépenses 2011-2012	Dépenses 2012-2013	
20,2	23,9	22,9	21,4	Réglementation de l'énergie
3,4	4,0	3,8	3,6	Information sur l'énergie
20,8	24,6	23,7	22,2	Services internes
44,4	52,5	50,4	47,2	Budgétaire du Budget principal des dépenses (brut)
44,4	52,5	50,4	47,2	Total pour le budget principal
18,1	52,5	50,4	47,2	Budget supplémentaire des dépenses
1,9				Report du budget de fonctionnement
64,4	52,5	50,4	47,2	Total des dépenses prévues
64,4	52,5	50,4	47,2	Total des dépenses prévues
63,4	54,45	52,0	49,3	Moins : Revenus non disponibles
6,0	7,6	7,6	7,6	Plus : Coût des services reçus à titre gracieux
7,0	5,65	6,0	5,48	Coût net des programmes
347,6	392,6	392,6	392,6	Équivalents temps plein

En 2007, l'Office a reçu des fonds du Conseil du Trésor pour lui permettre de suffire aux activités plus nombreuses de l'industrie pour la période s'étendant de 2007 à 2010. En raison du besoin soutenu et constant de ressources pour répondre à la demande, l'ONÉ estime qu'il devra continuer de recevoir les fonds supplémentaires demandés et, à cette fin, il soumettra une présentation au Conseil du Trésor en 2010.

Tableau 2				
Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles				
(en millions de dollars)				
Dépenses 2009-2010	Dépenses 2010-2011	Dépenses 2011-2012	Dépenses 2012-2013	
29,24	23,9	22,9	21,4	Réglementation de l'énergie
4,96	4,0	3,8	3,6	Information sur l'énergie
30,20	24,6	23,7	22,2	Services internes
63,4	52,5	50,4	47,2	Total des revenus non disponibles

Les points saillants de l'activité de programme des services internes sont rattachés aux priorités de gestion de l'ONÉ, qui comprennent une intervention proactive en vue de déterminer les besoins de ressources humaines et de maintenir le personnel en poste, l'amélioration de ses systèmes de gestion de l'information et la mise au point d'outils pouvant améliorer son efficacité en tant qu'organisation.

- En créant et en privilégiant des processus, des outils et des comportements susceptibles d'améliorer son rendement à titre d'organisation.
- En réalisant sa Stratégie des personnes afin de créer un environnement de travail favorable qui facilitera la productivité et la fidélisation de ses effectifs;
- En évaluant de manière proactive les besoins courants et émergents en ce qui a trait aux ressources (p. ex. humaines, financières, matérielles, technologiques et liées à l'information) et en y faisant face;
- En évaluant de manière proactive les besoins courants et émergents en ce qui a trait à l'information, les services d'évaluation et les services de vérification interne.

Points saillants de la planification : Pour veiller à ce que l'ONÉ ait la capacité de remplir efficacement son mandat, il déploiera des efforts :

Résumé de l'activité de programme : Les services internes rendent possible l'exécution du mandat de l'ONÉ, en fournissant, en gérant et en maintenant les services de soutien nécessaires, notamment la supervision et l'administration de l'application des lois et des règlements afférents. Ces services couvrent la gestion et la surveillance, la gestion des ressources humaines, la gestion financière, la gestion de la chaîne de sous-traitance, la gestion des installations et de l'actif, la gestion de l'information, la technologie de l'information, les services d'évaluation et les services de vérification interne.

Ressources financières (en millions de dollars)		Ressources humaines (ÉTP)	
2010-2011	2011-2012	2010-2011	2011-2012
24,6	23,7	184,13	184,13
2012-2013	22,2	2012-2013	184,13

## 2.4 Activité de programme – Services internes

- Avantages pour les Canadiennes et Canadiennes : Par sa diffusion de conseils et de renseignements sur l'énergie et sa surveillance du marché, l'Office contribue à l'efficacité des marchés énergétiques canadiens et à la croissance économique du Canada, puisqu'il procure aux responsables de politiques, à l'industrie et au public canadien un accès à des connaissances approfondies et à des renseignements sur le marché de l'énergie, afin qu'ils puissent faire des choix éclairés entre les diverses possibilités qui s'offrent à eux. Ce programme consiste principalement à fournir aux Canadiens et Canadiennes une information objective, pertinente et livrée en temps opportun. Par sa surveillance des exportations d'énergie, l'Office s'assure que les consommateurs canadiens ont accès à l'énergie produite au pays à des conditions comparables à celles dont jouissent les acheteurs de l'étranger. Cette surveillance lui permet aussi de veiller au bon fonctionnement des marchés énergétiques.
- En rendant les données historiques sur les zones pionnières facilement accessibles, tout en préservant leur intégrité (sous réserve de l'approbation du financement).

## 2.3 Activité de programme – Information sur l'énergie

Résultats attendus de l'activité de programme	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.</li> </ul>	
Indicateurs de rendement	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseils et produits d'information de l'Office dans le secteur de l'énergie pertinents et livrés en temps opportun</li> <li>Commentaires des clients internes et externes sur les produits découlant du programme d'information sur l'énergie obtenus au moyen de questionnaires remis au terme d'ateliers, de cartes commentaires dans des publications et d'entrevues avec des clients</li> <li>Site Web de l'ONE qui renferme des renseignements pertinents et diffusés en temps opportun sur le marché de l'énergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dans les commentaires fournis, 80 % des clients du programme d'information sur l'énergie jugent les produits utiles et pertinents.</li> <li>Le nombre de visites sur le site Web de l'Office aux fins de recherche de contenu a augmenté de 5 % par rapport à l'année précédente.</li> </ul>

Ressources financières (en millions de dollars)		Ressources humaines (ETP)	
2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011
4,0	3,8	3,6	30,23
2010-2011	2011-2012	2010-2011	2012-2013

Résumé de l'activité de programme : Le programme d'information sur l'énergie de l'Office lui fournit et fournit à l'industrie, aux responsables des politiques et au public canadien des renseignements sur le secteur de l'énergie. L'information ainsi diffusée propose une perspective de l'offre et de la demande de produits énergétiques au Canada afin d'aider les responsables de politiques, l'industrie et le public dans leurs décisions relativement à l'infrastructure et aux marchés énergétiques.

Ce programme répond aux exigences de la Partie II de la Loi sur l'ONE, en informant les Canadiens et Canadiennes sur l'évolution des marchés énergétiques et les enjeux se rattachant au mandat de réglementation de l'Office, principalement dans les secteurs du gaz, du pétrole et de l'électricité, et aux exigences de la Partie VI de la Loi sur l'ONE, par la réalisation d'analyses du marché pour déterminer si les exportations sont faites à partir des surplus enregistrés une fois comblés les besoins de la population canadienne et si celle-ci a accès à une énergie à des prix équitables.

Points saillants de la planification : L'ONE fournira une *information pertinente, neutre et crédible sur l'énergie* :

- En continuant à élargir et en maintenant sa capacité à recueillir et à analyser des renseignements sur le marché énergétique;
- En fournissant aux Canadiens et Canadiennes une information objective, pertinente et livrée en temps opportun pour leur permettre de faire des choix éclairés en matière d'énergie durable;
- En facilitant l'accès à ses produits d'information sur le secteur de l'énergie aux parties prenantes de l'extérieur;



services parallèles comprennent la participation des parties prenantes et les relations avec celles-ci, le suivi des plaintes des propriétaires fonciers et la recherche d'un règlement approprié des différends.

Points saillants de la planification : Afin d'atteindre les résultats attendus, l'ONE projette les activités suivantes :

*Poursuivre l'instauration d'un cadre de réglementation clair et cohérent assorti des processus et des outils nécessaires pour remplir son mandat dans l'intérêt du public :*

- En coordonnant les évaluations environnementales fédérales des installations et des activités qui, si elles sont approuvées, seront assujetties à la réglementation de l'ONE;
- En continuant à étendre son programme de participation du public afin de veiller à ce que les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE soient respectés;
- En veillant, lorsqu'il actualise ou élabore sa réglementation et ses documents d'orientation, à ce qu'ils soient modernes, axés sur les buts et efficaces;
- En s'assurant que ses processus en matière de conformité soient cohérents et harmonisés avec sa démarche de réglementation axée sur les buts;
- En veillant, dans ses méthodes d'examen des incidents et d'enquête, à ce que les causes principales des lacunes en matière de sécurité soient cernées et corrigées.

*Améliorer le rendement des sociétés réglementées :*

- En mesurant le rendement des sociétés réglementées dans le but de dégager des tendances et d'isoler les besoins en matière de réglementation.

*Rendre des décisions en temps opportun, dans l'intérêt de la population canadienne :*

- En amenant les parties prenantes à participer de manière efficace aux processus de l'ONE;
- En améliorant sans cesse ses processus d'approbation des demandes, notamment par l'utilisation accrue d'outils offerts sur Internet;
- En veillant à ce que les membres et le personnel de l'Office soient toujours à l'affût des enjeux courants et émergents dans les domaines liés à l'énergie et à la réglementation.

Avantages pour les Canadiens et Canadiennes : Cette activité de programme contribue à faire en sorte que la population canadienne bénéficie d'une infrastructure sûre, sécuritaire et viable au plan économique, consultée et exploitée de manière à assurer la protection de l'environnement. L'Office joue un rôle dans l'avenir énergétique du Canada en mettant en place un cadre de réglementation qui assure un équilibre entre les dimensions économiques, environnementales et sociales des installations et des activités réglementées dans l'intérêt de la population. Ce cadre assure l'équité procédurale et la simplification des processus de réglementation et définit les attentes à l'égard de l'industrie par l'entremise d'une démarche axée sur les buts qui encourage la recherche de solutions innovatrices et efficaces. Le système de gestion de la qualité de l'ONE procure une base lui permettant de s'améliorer au fur et à mesure qu'il s'efforce d'atteindre ses résultats en matière de réglementation.

- Mise en œuvre de la réglementation de l'énergie – Ce programme consiste à examiner et à traiter les demandes présentées en vertu des lois que l'Office administre. Il comprend des activités de surveillance de l'infrastructure et des marchés énergétiques et d'application de la réglementation pertinente. Ces responsabilités lui incombent aux termes de la Loi sur l'ONE, de la LOPC, de la LFH et du Code canadien du travail. Les
  - Elaboration de la réglementation de l'énergie – Ce programme définit les attentes pour les demandes et la mise en œuvre de décisions au titre de la réglementation. S'il souhaite rendre des décisions qui favorisent l'intérêt de la population canadienne et faire preuve d'un leadership souple, proactif et innovateur en matière de réglementation, l'ONE doit sans cesse moderniser, améliorer et faire connaître sa réglementation, ses outils de réglementation et de conformité, ses avis et ses processus. Les activités connexes sont l'établissement et le renouvellement de protocoles d'entente et de plans de travail, la prestation de services d'experts techniques et de la réglementation par l'entremise d'associations vouées aux normes, et la mise en commun des pratiques exemplaires.
- Le programme de réglementation de l'énergie comporte deux activités secondaires :

Résumé de l'activité de programme : Ce programme procure à la population canadienne, aux promoteurs de projets et aux autres organismes gouvernementaux une réglementation pour la construction et l'exploitation de lignes internationales de transport d'électricité et de lignes interprovinciales désignées, la construction et l'exploitation de pipelines internationaux et interprovinciaux, ainsi que les droits et les tarifs pipeliniers, les échanges énergétiques et, enfin, l'exploration et la mise en valeur de certaines zones pionnières et extracôtières. Les sociétés réglementées par l'Office enrichissent la population canadienne en transportant du pétrole, du gaz naturel et des liquides de gaz naturel, et en exportant des hydrocarbures et de l'électricité. Le rôle de l'Office, à titre d'organisme de réglementation, est d'aider à mettre en place un cadre permettant l'exercice de ces activités de manière conforme à l'intérêt du public, ce qui englobe les intérêts de tous les Canadiens et Canadiennes et consiste en un équilibre entre les intérêts économiques, environnementaux et sociaux qui change en fonction de l'évolution des valeurs et des préférences de la société.

Ressources financières (en millions de dollars)	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2010-2011	2011-2012	2012-2013
	23,9	22,9	21,4	178,24	178,24	178,24
Ressources humaines (ETP)						

Indicateurs de rendement	Objectifs
Processus de l'Office au titre de la réglementation efficaces, efficaces et mesurables	Toutes les normes de services de l'ONE pour les fonctions prévues au titre de la réglementation sont atteintes (on peut consulter les normes de service dans le site Internet de l'ONE au <a href="http://www.one.gc.ca">http://www.one.gc.ca</a> sous la rubrique Au sujet de l'Office et de sa gouvernance.)
Pourcentage des vérifications au titre de la réglementation financière prévues et menées à terme	Toutes les vérifications au titre de la réglementation financière prévues ont été réalisées.
Parties prenantes satisfaites des processus de l'Office, de l'information fournie et de leur interaction avec lui	Dans une proportion de 80 %, les parties prenantes sont satisfaites des processus de l'Office, de l'information fournie et de leur interaction avec lui.

## Section II

### Analyse des activités de

### programme par résultat stratégique

#### 2.1 Résultat stratégique

Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés énergétiques efficaces.

Les deux principales activités de programme de l'ONE, soit la réglementation de l'énergie et la diffusion d'information sur l'énergie, sont renforcées par une troisième, les services internes. Les prochaines sections présentent les activités de programme de façon détaillée et précisent les résultats escomptés et les ressources financières et autres exigées pour chacun. Le système de mesure de l'ONE est constitué de normes de prestation ou d'échéanciers pour les principaux services. L'atteinte avec régularité des objectifs en ce qui a trait aux normes de service et au maintien de la qualité des services illustre l'engagement de l'ONE à rendre ses processus réglementaires efficaces et efficaces. Le lecteur trouvera de plus amples renseignements sur le plan stratégique et les normes de services de l'Office sur le site Web de l'ONE (<http://www.one.gc.ca>).

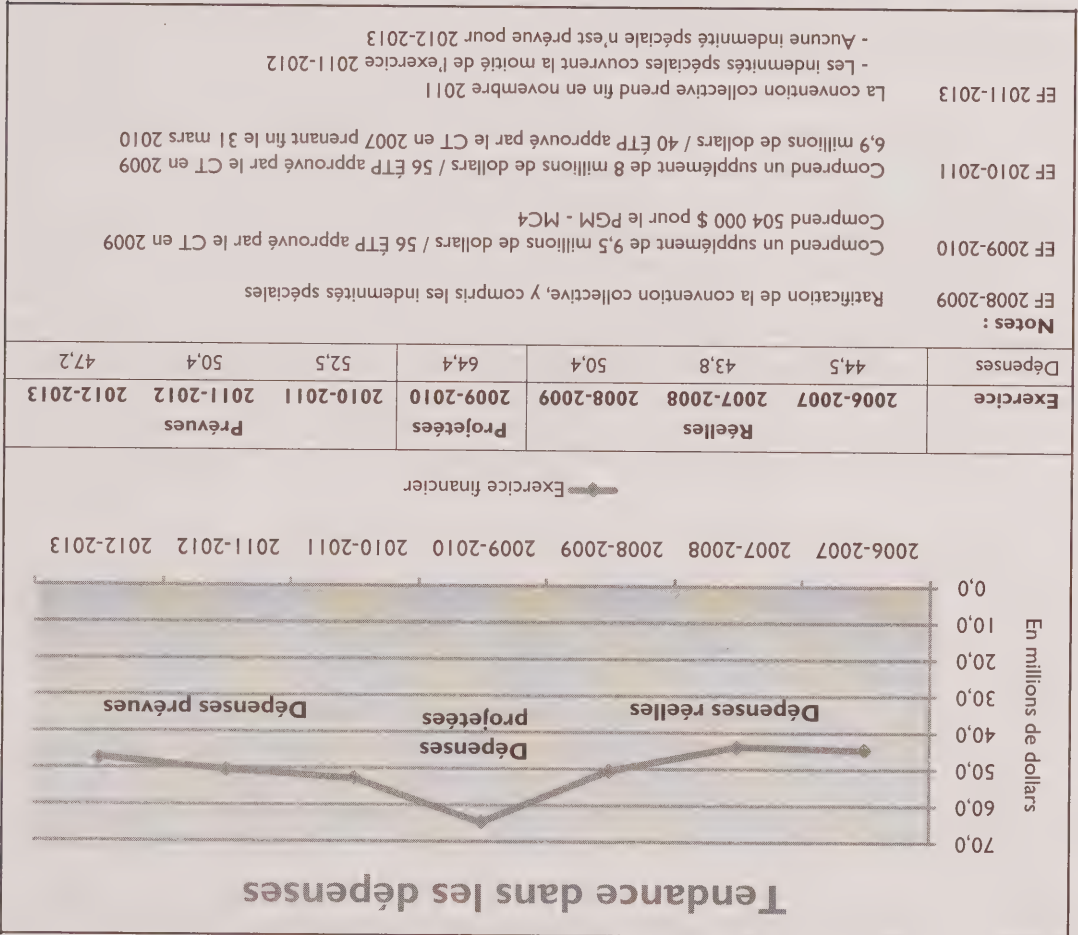
#### 2.2 Activité de programme – Réglementation de l'énergie

Résultats attendus de l'activité de programme	
Indicateurs de rendement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires.</li><li>• La protection de l'environnement est assurée pendant le cycle de vie complet des installations et toute la durée des activités réglementées par l'ONE.</li><li>• Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.</li><li>• Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE sont respectés.</li></ul>
	Objectifs
Sociétés ayant des systèmes et programmes de gestion satisfaisants et efficaces pour la sécurité, l'intégrité et l'environnement	Toutes les sociétés réglementées par l'ONE ont mis en place des systèmes et des programmes de sécurité et d'intégrité ainsi que de protection de l'environnement.
Pourcentage des activités d'assurance de la conformité achevées	Toutes les activités d'assurance de la conformité ont été complètes.



Numéro de crédit ou poste législatif (L)	Libellé tronqué du poste voté ou législatif	Budget principal des dépenses 2009-2010 (en millions de dollars)	Budget principal des dépenses 2010-2011 (en millions de dollars)
30	Depenses de programme	39,4	46,2
(L)	Cotisations aux régimes d'avantages sociaux des employés	5,0	6,3
	Total	44,4	52,5

## Postes votés et législatifs





2 Le Nord et les zones pionnières non assujetties à un accord de gestion conjointe comprennent la zone extracôtière de la côte Ouest de la Colombie-Britannique, les Territoires du Nord-Ouest (sur la terre ferme et en mer), la mer de Beaufort, le Nunavut (sur la terre ferme et en mer), la zone extracôtière de l'est de l'Arctique (baie de Baffin et détroit de Davis), la baie d'Hudson, le golfe du Saint-Laurent, la baie de Fundy et le détroit de la Narrows.

(en millions de dollars)	Dépenses projetées 2009-2010	Dépenses prévues 2010-2011	Dépenses prévues 2011-2012	Dépenses prévues 2012-2013
Réglementation de l'énergie	29,24	23,9	22,9	21,4
Information sur l'énergie	4,96	4,0	3,8	3,6
Services internes	30,20	24,6	23,7	22,2
Total des dépenses prévues	64,4	52,5	50,4	47,2

Tendance dans les dépenses

En 2009, l'Office a procédé à un examen approfondi de ses dépenses afin de s'assurer que les Canadiens et Canadiennes en ont pour leur argent avec ses programmes et ses services. Le financement actuel de la capacité par le gouvernement fédéral pour le projet gazier Mackenzie prendra fin au terme de l'exercice 2009-2010. L'ONE procède en ce moment à un examen de ses priorités et de ses besoins de financement à l'égard de ce projet.

L'ONE a jugé qu'il était nécessaire de protéger et de rendre accessible les données qui ont trait au mandat qui lui est confié en vertu de la LOPC et de la LFH, en ce qui a trait aux activités d'exploration et de production pétrolières et gazières dans le Nord canadien et dans les zones pionnières non assujetties à un accord de gestion conjointe. L'ONE est la seule source de rapports et de données historiques géophysiques, géologiques et environnementales ainsi que sur le forage de puits pour ces zones pionnières. Les documents sur support papier et mylar, dont certains remontent aux années 1920, sont de plus en plus fragiles et sont difficiles d'accès pour les parties intéressées. Les renseignements qu'ils renferment sont fondamentaux pour les investissements en cours et à venir dans les secteurs pétrolier et gazier du Nord. En 2010, l'ONE s'adressera au gouvernement du Canada afin d'obtenir les fonds nécessaires pour transférer ces documents sur support numérique et les rendre ainsi accessibles sur Internet.

En 2009, l'Office a pris en charge la réglementation du réseau de l'Alberta de TransCanada (NOVA Gas Transmission Ltd). En avril 2009, le Conseil du Trésor a autorisé l'ONE à augmenter son niveau de référence permanent et son niveau de recouvrement des frais afin qu'il dispose du financement nécessaire pour s'acquitter de son obligation de surveillance du réseau, en plus de relever les programmes de participation du grand public et des Autochtones.

Nord et dans les zones pionnières non assujetties à un accord de gestion conjointe en vertu de la LOPC et de la LFH.

En 2007, le Conseil du Trésor a accordé provisoirement des fonds supplémentaires à l'ONE pour qu'il puisse suffire aux activités plus nombreuses de l'industrie de 2007 à 2010. En raison du besoin soutenu et constant de ressources pour répondre à la demande, l'ONE estime qu'il devra recevoir les fonds supplémentaires demandés de façon continue et, à cette fin, il soumettra une présentation au Conseil du Trésor en 2010.

En dépit de la diminution des demandes d'autorisation d'installations et d'infrastructures énergétiques en 2009-2010, l'ONÉ prévoit que ce nombre demeurera constant et élevé dans les années à venir, quoique constitué de demandes d'audiences touchant le volet financier et les droits. Tout en étant susceptibles de causer de nombreux litiges, ces deux derniers aspects demeurent critiques pour que l'industrie puisse savoir à quoi s'en tenir en termes de droits. Les parties prenantes extérieures au secteur de l'énergie se disent de plus en plus inquiètes dans divers forums et auprès de diverses autorités. Ces préoccupations grandissantes concernant les effets des gaz à effet de serre et les contraintes du carbone contribuent à alimenter le débat sur les choix énergétiques au sein de la population. L'ONÉ est à l'écoute de ces parties prenantes, que ce soit par les commentaires qu'elles lui font parvenir directement ou par les documents soumis en preuve lors d'audiences qui se tiennent sur de grands projets d'infrastructure. Ces enjeux font alors partie des éléments que prend l'Office en considération quand il rend des décisions dans l'intérêt du public.

Tout en étant attentif à ces défis de société, l'Office poursuit ses efforts en vue de simplifier la réglementation, aussi bien en ce qui a trait à ses propres mécanismes qu'à ceux touchant d'autres organismes fédéraux. En réponse aux recommandations formulées dans le cadre de l'Initiative de consultation relative aux questions foncières, l'ONÉ se penche sur des sujets comme la cessation d'exploitation, la clarification des droits et des intérêts des propriétaires fonciers et l'engagement des sociétés à faire participer le public aux discussions sur la construction des infrastructures énergétiques proposées. L'ONÉ appuie le développement stratégique et responsable du secteur énergétique naissant dans le Nord et dans les régions extracôtières, en travaillant de manière proactive avec d'autres ministères et parties prenantes des gouvernements.

### Profil des dépenses

L'attribution globale des ressources à l'ONÉ et la surveillance de ses frais sont deux fonctions qui relèvent du Parlement. L'Office recouvre environ 90 % de ses coûts auprès des sociétés qu'il réglemente. Les états financiers de l'ONÉ, ses prévisions de dépenses et ses résultats sont présentés au Comité de liaison sur le recouvrement des frais, une entité constituée des principales associations et sociétés œuvrant dans l'industrie, à l'occasion de réunions périodiques. L'ONÉ ne recouvre pas ses frais en ce qui a trait aux travaux qu'il mène dans le

En vertu de la LCEE, le ministre de l'Environnement peut autoriser qu'une audience de l'ONÉ se substitue à un examen par une commission ou une commission mixte créée aux termes de la LCEE. Le Comité consultatif externe sur la réglementation intelligente a validé une telle substitution dans son rapport de septembre 2004 intitulé « Réglementation intelligente : une stratégie réglementaire pour le Canada » comme un moyen viable de procurer à l'organisme de remplacement d'avantage de pouvoirs sur la conception et le processus plus large d'approbation réglementaire. Il peut arriver que la substitution rende les processus d'examen plus rapides et efficaces, sans porter atteinte à la qualité des évaluations ni aux possibilités de participation offertes au public.

Priorités touchant la gestion

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Description
Veiller à ce que l'ONE dispose de la capacité nécessaire pour s'acquitter de son mandat	Nouveau	R.S.-1	Afin de pouvoir remplir son mandat et d'améliorer son rendement organisationnel au cours de la prochaine période, l'ONE s'emploiera à gérer ses ressources efficacement, à offrir un environnement de travail agréable et à recourir à des processus, des outils et des comportements internes clairs et uniformes.

Analyse des risques

Afin de s'acquitter de ses responsabilités et de produire les résultats que les Canadiens et Canadiennes attendent, l'Office examine de manière proactive les tendances dans les domaines de l'économie, de l'environnement, de la sécurité et de la société.

De nombreux facteurs agissent sur les tendances émergentes en matière énergétique au Canada. Il s'agit du ralentissement de la croissance de la population et de la main-d'œuvre, la plus faible croissance économique, l'instauration de nouveaux programmes de gestion de la consommation et la plus grande sensibilité à l'impact environnemental de la consommation d'énergie. La part des ressources non classiques de pétrole et de gaz dans l'approvisionnement énergétique devrait augmenter en raison, surtout, de la hausse des exportations de pétrole canadien provenant des sables bitumineux et de celle prévue de la production de gaz de réservoirs étanches et de gaz de schistes. La baisse du prix du pétrole et le resserrement des capitaux ont entraîné le report de projets de mise en valeur des sables bitumineux. L'accroissement de la commercialisation de ces ressources est fortement lié au rythme de la reprise économique mondiale, aux prix du pétrole ainsi qu'aux coûts de construction et aux exigences environnementales. On s'attend à ce que la capacité de production hydroélectrique et nucléaire augmente dans les années à venir et à ce que l'approvisionnement en électricité devienne plus vert.

En général, les Canadiens et Canadiennes peuvent s'attendre à des marchés de l'énergie qui fonctionnent bien, caractérisés par des prix favorisant un équilibre entre l'offre et la demande. Inévitables, les enjeux énergétiques, environnementaux et économiques continueront d'être des facteurs essentiels dans les décisions de l'ONE.

Des ressources énergétiques de plus en plus rares, éloignées ou difficiles d'accès et la technologie en évolution rapide contribuent à rendre les demandes d'approbation d'installations toujours plus complexes. Cette situation oblige l'Office à posséder des compétences encore plus grandes dans les divers domaines de la sécurité, de la sûreté et de l'environnement pour pouvoir continuer à exercer son leadership en matière de réglementation. L'ONE demeure extrêmement vigilant face à toute menace potentielle pour la sécurité du public et l'environnement, comme les blessures subies durant la construction des installations ou les déversements de pétrole.



# Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique

## Priorités opérationnelles

Priorités	Type	Lien avec le résultat stratégique	Description
Fournir un cadre de réglementation clair et cohérent	Nouveau	R.S.-1	La présence d'un cadre de réglementation clair et cohérent assorti de processus et d'outils de soutien est primordiale à l'exécution du mandat de l'ONÉ et à sa contribution aux efforts de simplification de la réglementation du gouvernement du Canada. Pour concrétiser cette priorité, l'ONÉ continuera d'élargir son programme de participation du public afin de veiller à ce que les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONÉ soient respectés. L'Office poursuivra son travail de modernisation, d'harmonisation et de rationalisation de sa réglementation et de ses activités, notamment par une coordination plus efficace des évaluations environnementales fédérales. Il réexaminera également ses méthodes d'examen des incidents et d'enquêtes, de manière à mieux cerner et corriger les causes principales des lacunes en matière de sécurité.
Améliorer le rendement des sociétés réglementées	Nouveau	R.S.-1	La capacité de l'ONÉ à influencer sur les façons de faire des sociétés réglementées dans des facettes qui revêtent une grande importance pour le public (c.-à-d. la sécurité, l'environnement, la participation de la population, le volet financier, l'intégrité, la gestion des urgences, la sûreté, le commerce de l'énergie et la conservation des ressources) peut grandement contribuer à l'atteinte du résultat stratégique. Les efforts de l'Office consisteront principalement à mesurer le rendement des sociétés réglementées afin de dégager les tendances et les besoins en matière de réglementation.
Rendre des décisions relatives à la réglementation en temps opportun, dans l'intérêt de la population canadienne	Nouveau	R.S.-1	L'atteinte de ce résultat stratégique repose entièrement sur la capacité de l'Office à rendre des décisions au titre de la réglementation en temps opportun. Pour concrétiser cette priorité, l'ONÉ s'emploiera à favoriser davantage la participation des parties prenantes à ses processus. Il poursuivra ses efforts visant à parfaire ses mécanismes d'évaluation des demandes, notamment par une automatisation plus poussée et de nouvelles initiatives pour mieux coordonner les évaluations environnementales.
Fournir de l'information pertinente, neutre et crédible sur l'énergie	Nouveau	R.S.-1	Dans le cadre de son programme d'information sur l'énergie, l'ONÉ offre un large éventail de produits d'information sur le secteur de l'énergie aux Canadiens et Canadiennes, au gouvernement et à l'industrie elle-même. Pour satisfaire cette priorité, l'ONÉ continuera à élargir et à maintenir sa capacité à recueillir et à analyser des renseignements sur le marché énergétique. Il fournira à la population canadienne une information objective, pertinente et livrée en temps opportun pour lui permettre de faire des choix éclairés en matière d'énergie durable. L'Office facilitera également l'accès à ses produits d'information sur le secteur de l'énergie aux parties prenantes de l'extérieur, en fournissant notamment les données historiques sur les régions pionnières en format électronique (sous réserve de l'approbation du financement).



## 1.2 Sommaire de la planification

Le tableau ci-dessous renferme un résumé des dépenses prévues totales pour les trois prochains exercices.

### Ressources financières et ressources humaines

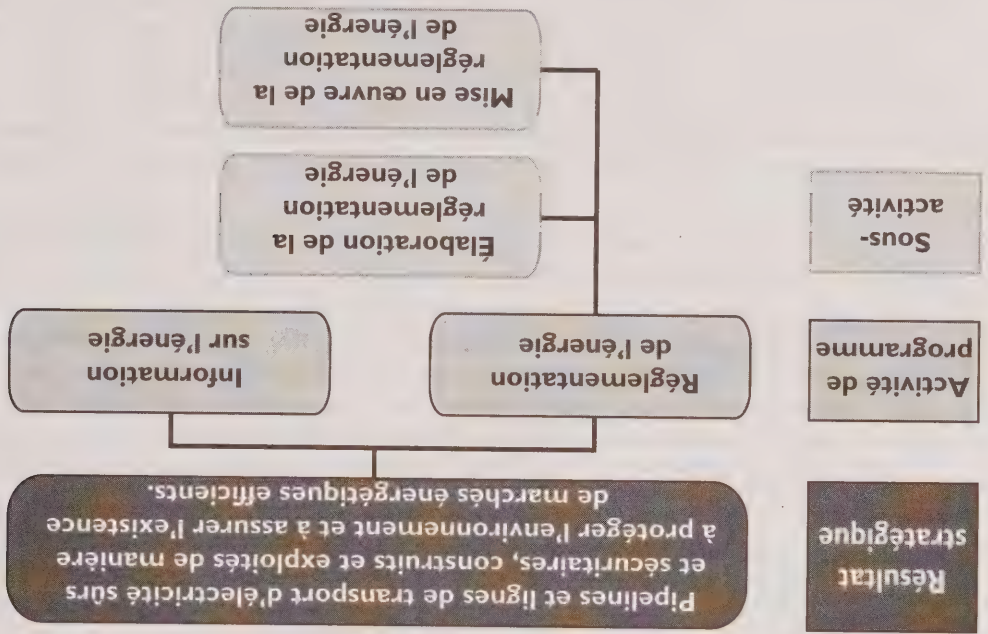
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
Ressources financières (en millions de dollars)	52,2	50,4	47,2
Ressources humaines (équivalents temps plein)	392,6	392,6	392,6

Résultat stratégique : Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés énergétiques efficaces	
Indicateurs de rendement	Objectifs
Fréquences des blessures invalidantes et des défaillances de pipelines	Aucune blessure invalidante ni défaillance de pipeline; évaluation reposant sur les incidents signalés et l'amélioration d'une année à l'autre
Fréquences des rejets importants dans l'environnement (rejet important = supérieur à 100 m <sup>3</sup> d'hydrocarbures liquides)	Aucun rejet; évaluation reposant sur les incidents signalés et l'amélioration d'une année à l'autre
Marchés canadiens de l'énergie et du transport par pipeline qui fonctionnent bien	Capacité pipelinrière suffisante en place, d'après les taux d'utilisation des pipelines; prix équivalents sur les marchés énergétiques canadiens et américains comparables; services fournis par les sociétés pipelinrières aux expéditeurs répondant aux besoins de ces derniers

Activité de programme	Résultats prévus	Dépenses projetées (en millions de dollars)	Dépenses prévues (en millions de dollars)		
			2010-11	2011-12	2012-13
Réglementation de l'énergie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les installations et les activités réglementées par l'ONE sont sûres et sécuritaires.</li> </ul>	29,24	23,9	22,9	21,4
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La protection de l'environnement est assurée pendant le cycle de vie complet des installations et toute la durée de activités réglementées par l'ONE.</li> <li>Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.</li> <li>Les droits et les intérêts des personnes touchées par les installations et les activités réglementées par l'ONE sont respectés.</li> </ul>	4,96	4,0	3,8	3,6
Information sur l'énergie					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Les Canadiens et Canadiennes profitent d'une infrastructure et de marchés énergétiques efficaces.</li> </ul>		34,2	27,9	26,7	25,0
Total					

Croissance économique vigoureuse

Une activité de programme consistant en des services internes vise également à soutenir le résultat stratégique et les activités connexes.



L'organigramme qui suit illustre le cadre de travail de l'ONE en ce qui a trait à ses programmes pour 2010-2011.

Pipelines et lignes de transport d'électricité sûrs et sécuritaires construits et exploités de manière à protéger l'environnement et à assurer l'existence de marchés énergétiques efficients.

### Architecture des activités de programme

Pour remplir son mandat, l'ONE s'efforce d'atteindre le résultat stratégique suivant :

### Résultat stratégique

L'Office est un tribunal de réglementation indépendant guidé par les principes de justice naturelle et d'équité procédurale. C'est également un tribunal d'archives qui détient certains des pouvoirs d'une cour supérieure d'archives, notamment pour ce qui est de la comparaison des témoignages et de leur interrogatoire sous serment, de la production et de l'examen des documents, de la mise en application de ses ordonnances et de l'inspection de propriétés foncières. Sauf en de rares exceptions, qui sont prévues dans la loi, les décisions de l'Office relatives à la réglementation et les motifs qui les accompagnent sont diffusés en tant que documents publics.

installations. En vertu de la *Loi de 2002 sur la sécurité publique*, l'ONE a un pouvoir légal en matière de sûreté des pipelines et des lignes internationales de transport d'électricité.

# Section I

## Tour d'horizon de l'organisme

### I.1 Renseignements sommaires

#### Raison d'être

L'objectif premier de l'ONÉ consiste à réglementer les pipelines et les lignes de transport d'électricité ainsi que la mise en valeur des ressources énergétiques et le commerce de l'énergie, dans l'intérêt de la population canadienne.

#### Responsabilités

Créé par le Parlement du Canada en 1959, l'Office national de l'énergie est un organisme fédéral indépendant qui réglemente une partie du secteur énergétique au Canada. Son autorité s'étend à la construction et à l'exploitation des pipelines qui franchissent des frontières internationales ou les limites d'une province, de même qu'aux droits et tarifs de transport y rapportant, et aux lignes internationales de transport d'électricité et aux lignes interprovinciales désignées. En outre, il réglemente les importations et les exportations de gaz naturel, les exportations de pétrole, de liquides de gaz naturel et d'électricité, de même que des travaux précis d'exploration pétrolière et gazière du Canada dans les régions pionnières, en particulier dans le Nord canadien et certaines zones extracôtières. L'ONÉ agit enfin comme source d'information sur les marchés canadiens de l'énergie. Il rend compte au Parlement par l'entremise du ministre des Ressources naturelles.

La Loi sur l'Office national de l'énergie (Loi sur l'ONÉ) définit les principales attributions de l'Office. Ce dernier exerce d'autres fonctions de réglementation, aux termes de la Loi sur les opérations pétrolières au Canada (LOPC) et de certaines dispositions de la Loi fédérale sur les hydrocarbures (LFH), en ce qui concerne l'exploration pétrolière et gazière et certaines activités menées dans les régions pionnières du Canada qui ne sont pas réglementées par d'autres instances en vertu d'un accord de gestion conjointe fédéral-provincial. De plus, le ministre du Travail nomme des inspecteurs de l'Office à titre d'agents de santé et de sécurité, aux fins de l'application de la Partie II du *Code canadien du travail*, dans le cas des installations relevant de l'Office.

La Loi sur l'ONÉ et la LOPC définissent les responsabilités de l'Office en matière de réglementation de la sécurité publique, de la sûreté et de la protection de l'environnement. En outre, l'ONÉ assure l'application de la Loi canadienne sur l'évaluation environnementale (LCEE) et de la Loi sur la gestion des ressources de la vallée du Mackenzie, suivant lesquelles ses attributions en matière d'environnement comprennent trois étapes distinctes : évaluer les effets environnementaux éventuels des projets, suivre et faire respecter les conditions d'approbation pendant et après la phase de construction et surveiller et réglementer les activités de façon continue, y compris la désactivation et la cessation d'exploitation des



# Message du président et premier dirigeant

C'est avec plaisir que je présente ce Rapport sur les plans et les priorités à la population canadienne. Le mandat de l'Office national de l'énergie (l'ONÉ ou l'Office) est de rendre des décisions en matière d'énergie qui sont dans l'intérêt public. Pour remplir ce mandat, l'Office prend en considération les intérêts de l'ensemble des Canadiens et Canadiennes, qu'ils soient d'ordre économique, environnemental ou social.

Avant de prendre quelque décision que ce soit, l'Office se demande si le plan d'action envisagé contribue à l'intérêt public présent et futur. Au cours de la prochaine année, l'ONÉ sera appelé à rendre des décisions au titre de la réglementation sur de nombreuses demandes d'une grande importance touchant l'infrastructure énergétique, notamment sur le projet gazier Mackenzie et les projets pipelineiers Keystone XL et Groundbirch de TransCanada Pipelines. L'Office s'attend également à être saisi d'un nombre accru de contestations relatives aux droits et tarifs.

Le leadership dont fait preuve l'ONÉ pour les Canadiens et Canadiennes en matière de réglementation s'exprime aussi dans sa façon de traiter les enjeux difficiles auxquels il fait face. À titre d'exemple, il s'emploie actuellement à clarifier ses attentes envers le secteur qu'il réglemente relativement à la participation du public. Il s'affaire aussi à définir les attentes au titre de la réglementation sur des questions comme la cessation d'exploitation des pipelines et la remise en état des emprises, de même que sur les enjeux financiers qui en découlent. Au chapitre de la mise en valeur du potentiel gazier et pétrolier du Nord, l'Office, en partenariat avec les collectivités et les gouvernements locaux, met actuellement au point des processus de réglementation qui amélioreront sans cesse les résultats sur les plans environnementaux, sociaux et économiques. L'ONÉ poursuit son travail avec le Bureau de gestion des grands projets pour arriver à offrir à l'industrie un guichet unique efficace pour tous les processus fédéraux, sans que les projets négligent pour autant les volets sécurité et protection de l'environnement.

Le mandat de l'Office consiste également à assurer une surveillance des enjeux liés à la sécurité, à l'intégrité, à l'environnement et à l'aspect économique pendant le cycle de vie complet de toutes les installations qui sont soumises à sa réglementation. La confirmation, en 2009, de la compétence réglementaire de l'Office sur le réseau de l'Alberta de TransCanada s'est traduite par l'ajout de 23 500 km de pipelines et d'installations connexes à sa responsabilité. L'ONÉ oriente son programme d'information sur l'énergie de manière à fournir à la population canadienne les renseignements dont elle a besoin pour prendre des décisions éclairées dans le domaine énergétique.

En ce début de nouvelle décennie, j'envisage avec plaisir de continuer à remplir, de manière active et efficace, le mandat qui nous est confié en matière énergétique au profit des Canadiens et Canadiennes.

Caétan Caron

Président et premier dirigeant



**Table des matières**

**Message du président et premier dirigeant ..... ii**

**Section I - Tour d'horizon de l'organisme ..... I**

1.1 Renseignements sommaires..... I

1.2 Raison d'être..... I

Responsabilités..... I

Résultat stratégique..... 2

Architecture des activités de programme..... 2

Sommaire de la planification..... 3

Ressources financières et ressources humaines ..... 3

Contribution des priorités à l'atteinte du résultat stratégique ..... 4

Profil des dépenses ..... 6

**Section II - Analyse des activités de programme**

**par résultat stratégique..... 9**

2.1 Résultat stratégique..... 9

2.2 Activité de programme – Réglementation de l'énergie..... 9

2.3 Activité de programme – Information sur l'énergie ..... 12

2.4 Activité de programme – Services internes ..... 13

**Section III - Renseignements supplémentaires..... 14**

3.1 Information financière..... 14





Office national  
de l'énergie  
National Energy  
Board

## Office national de l'énergie

### Rapport sur les plans et les priorités

2010-2011

### Partie III – Budget des dépenses

Gaétan Caron  
Président et premier dirigeant  
Office national de l'énergie

L'honorable Christian Paradis, C.P., député  
Ministre  
Ressources naturelles

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministères responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

**Le budget supplémentaire des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenses (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :  
Éditions et Services de dépôt

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et E.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et E.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>

No. de catalogue : BT31-2/2011-III-14  
ISBN : 978-0-660-64813-2





## Office national de l'énergie

Budget des dépenses  
2010-2011

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités



# National Film Board



2010-11  
Estimates

Part III—Report on Plans and Priorities

Canada

## The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of the following:

**Part I—The Government Expense Plan** provides an overview of federal spending and summarizes the key elements of the Main Estimates.

**Part II—The Main Estimates** directly support the Appropriation Act. The Main Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these Votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

**Part III—Departmental Expenditure Plans**, which is divided into two components:

- 1) **Reports on Plans and Priorities (RPP)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail over a three-year period on an organization's main priorities by strategic outcome(s), program activity(ies) and planned/expected results, including links to related resource requirements. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation-dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are usually tabled on or before March 31 and referred to committees, which may then report to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(7).
- 2) **Departmental Performance Reports (DPR)** are individual department and agency accounts of results achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the appropriation dependent departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

**Supplementary Estimates** directly support an Appropriation Act. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (Votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in late October and a final document in late February. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in DPRs, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented  
by the Minister of Public Works and Government Services, 2010.

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS website at the following address: <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Available through your local bookseller or by mail from  
Publishing and Depository Services  
Public Works and Government Services Canada  
Ottawa ON K1A 0S5

Telephone: 613-941-5995  
Orders Only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)  
Fax: 613-954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)  
Internet: <http://publications.gc.ca>

# **National Film Board**

**2010-2011**

## **Report on Plans and Priorities**

A handwritten signature in dark ink, appearing to be 'J. Moore', written over a horizontal line.

The Honourable James Moore, P.C., M.P.  
Minister of Canadian Heritage and Official Languages



# Table of Contents

Minister's Message .....	3
Commissioner's Message .....	4
Section I: Departmental Overview.....	6
Raison d'être and Responsibilities.....	7
Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA) .....	9
Planning Summary.....	9
Contribution of Priorities to Strategic Outcome .....	11
Risk Analysis .....	13
Expenditure Profile .....	15
Voted and Statutory Items .....	15
Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome .....	16
Strategic Outcome.....	17
Program Activity 1: Production of Audiovisual Works .....	18
Program Activity 2: Distribution, Accessibility, Outreach.....	20
Program Activity 3: Revolving Fund.....	24
Program Activity 4: Internal Services.....	24
Section III: Supplementary Information .....	27

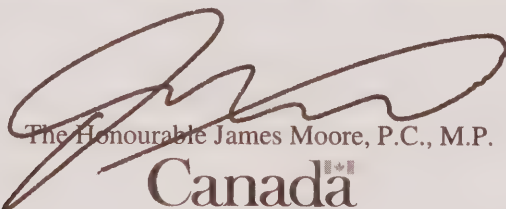


Each year, the Canadian Heritage Portfolio organizations, including the National Film Board (NFB), work very hard so that Canadians across the country can benefit from our rich culture and heritage. As Minister of Canadian Heritage and Official Languages, I am proud to present the 2010–2011 *Report on Plans and Priorities* prepared by the NFB.

In the digital age, the unique role of the NFB as Canada's public producer and distributor of audiovisual works is taking on a new importance. As digital technologies transform the way media is consumed, a door is opening for all Canadians—as creators, consumers, and citizens—to position Canada as a global leader in creativity and innovation. The NFB is harnessing the potential of this digital revolution with groundbreaking programming and award-winning Canadian content on the Internet and on mobile platforms, allowing it to connect with Canadians in new and meaningful ways that encourage greater citizen engagement.

The NFB works with Canadian media makers and private sector partners in every region of the country to provide a unique environment where innovation and creativity merge. It develops made-in-Canada creative and technological innovations that allow our country to position itself as a leader in the global creative economy. In so doing, the NFB is instrumental in helping chart a course that will allow our creative industries to navigate the changing landscape, while increasing the country's economic potential and providing Canadians with greater access to their culture.

The 2010–2011 *Report on Plans and Priorities* demonstrates that the National Film Board intends to be innovative and effective in delivering its mandate, in order to achieve the objectives of the Canadian Heritage Portfolio and the Government of Canada. In this way, the NFB will contribute to Canada's cultural, social, and economic vitality.



The Honourable James Moore, P.C., M.P.  
Canada

## Commissioner's Message

Cultural activities and exchanges provide the necessary conversation for negotiating the ways in which we can exist as a society. This is done through the ongoing works of creation and through the continued interrogation of the past. Societies can only exist in time through the public realm. It is there that continuity and societal memory is built—not to be locked in by the past but to be enriched and informed by our history.

Through the vicissitudes of technological and demographic change the NFB has, since its inception, provided Canadians with a sense of continuity, identity and cultural memory.

Today, the digital revolution is having a profound social, cultural, economic and political impact that mirrors the depth of the industrial revolution of the late 18<sup>th</sup> and 19<sup>th</sup> century and the shifting social terrain is as radical. While such a fundamental shift presents numerous challenges, it is also rife with opportunity. As Canada's public producer, and a long-time leader in media literacy, the NFB is harnessing the democratic potential of digital media and enabling an ever-growing number of Canadians to engage with thought-provoking, socially relevant media. The NFB is seizing the moment to expand the parameters of filmmaking and above all, connect with audiences in new and meaningful ways.

Two years into its five-year Strategic Plan, the NFB is already setting the pace for creative innovation in digital media. NFB.ca was named one of the "Top 50 Canadian websites" by *Canada's Web 50* (a collection of Canadian creative designers, marketing managers and online media buyers) and "Best Online Video Portal" by the Canadian Media Awards (Canada's only nationwide digital media awards show). Even more encouraging is how enthusiastically our expanding audience has embraced our new digital offerings. To date, the online Screening Room on <NFB.ca> has featured over 3 million screenings, with more than 1,400 NFB productions currently available, along with new titles added weekly. This fall, we broke all viewing records on NFB.ca with over 100,000 viewings for *A Sunday at 105*, a documentary short by Acadian filmmaker Daniel Léger. The NFB iPhone application ranked as the third most downloaded application, ahead of Facebook and Skype, two days after its October 2009 launch.

What this tells us is that Canadians, when given access, want to watch NFB films and are eager for challenging and socially relevant Canadian content online and—increasingly—on their portable players. In 2010-11 we will strive to meet this burgeoning demand for the kind of content that has come to be associated with the NFB brand: groundbreaking storytelling reflecting Canadian values and perspectives. We will do this by making even more of our collection available for viewing at NFB.ca and expanding our overall online presence. We will enhance our site with more interactive features and more targeted

content for our educational clients. We will also continue exploring and developing new business models such as online video-on-demand.

We will push forward in taking the kind of risks that allow us to shape the future of digital creation, set new precedents in filmmaking, and help position Canada at the forefront of the global digital economy. We will continue to break new ground in animation and push boundaries in cross-platform storytelling, while exploring new ways of interacting with audiences, engaging them in the creative process and allowing them to document their own realities.

As Canada's public producer the NFB is an essential partner in events of national significance, playing a role in major federal projects and showcasing Canadian innovation to the world. The NFB has entered into a partnership with Cirque du Soleil to produce the signature film presented in the Canadian pavilion at Expo 2010 in Shanghai. For the third year in a row, it will make short films honouring the achievements of the Governor General's Performing Arts Award winners. With its DVD collection, *The Many Faces of Afghanistan*, the NFB will continue in its tradition of creating bridges between cultures through film by providing these films to all 143 Canadian Missions to use as part of Department of Foreign Affairs and International Trade's (DFAIT) Afghanistan Task Force Public Diplomacy events. And in partnership with the Inuit Relations Secretariat (IRS) and Indian and Northern Affairs Canada (INAC) we are working to produce a DVD box set celebrating the history and traditions of the Inuit people.

Today the opportunities for creative organizations, particularly public institutions like the NFB, are profound. By taking smart and innovative risks with new technologies we can help to position Canada at the forefront of the knowledge-based global economy. However, we cannot do this without a larger national vision. This is why we appeared before the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission's hearing on the Internet, supporting a national digital strategy. The NFB is forming a think tank with key stakeholders in the industry to explore the ramifications of such strategy.

The NFB is proud of our legacy, but what we're most excited about is our future. We're in the midst of a change in the way we produce and experience media. It's time to seize these opportunities to truly shape the future of filmmaking.



Tom Perlmutter

Government Film Commissioner and Chairperson of the National Film Board



## **Section I: Departmental Overview**

## **Raison d'être and Responsibilities**

The NFB was created by an act of Parliament in 1939. A federal cultural agency within the Canadian Heritage portfolio, the NFB exists to produce and distribute original and innovative audiovisual works that add to our understanding of the issues facing Canadians and raise awareness of Canadian values and viewpoints across the country and around the world.

In its role as a public producer and distributor of audiovisual materials, the NFB has offered valuable insights into Canada's richness and diversity through the exploration of contemporary social issues, with an emphasis on diverse, point-of-view documentaries; auteur, animation and new media. Throughout the decades, the NFB has also played an important role in marking the major changes and events taking place in Canadian society. It has set the benchmark for Canadian cinematic innovations.

At the heart of the NFB's Strategic Plan (2008–2012) is a return to the NFB's core values: supporting creators, privileging imagination and socially engaged creation in all technological forms, and making the results accessible to all Canadians. It continues to provide Canadian creators a place to develop new forms of authentic, socially relevant works that are central to creating common democratic, civil values in a rapidly changing and increasingly diverse society. By supporting emerging filmmakers, members of diverse cultural and linguistic communities, Aboriginal communities and people with disabilities, the NFB ensures that its audiovisual works reflect the country's diversity and explains the changing cultural and social realities of Canada.

In this digital era, the need for the NFB as Canada's public producer and distributor is more essential than ever to take commercial and artistic risks that private producers otherwise would not be able to take. By testing the creative possibilities of new technologies, tackling tough issues of concern or enabling distribution into remote communities, the NFB provides Canadians and the Canadian industry with new opportunities. As a creative laboratory for innovation, the NFB develops new formats and approaches to the storytelling of the future, ranging from digital creation and distribution to explorations in stereoscopic productions.

Accessibility to the audiovisual works that it produces and distributes to Canadians is an NFB priority. Caretaker of a remarkable Canadian audiovisual heritage, the NFB shares its vast archives with Canada and the world – a national treasure featuring over 13,000 productions. At <NFB.ca> the Canadian public and international audiences now have unprecedented access to audiovisual content reflecting Canadian culture and values. The NFB serves Canadians by making its rich collection available when and where Canadians

want to see it, on the platform of their choice. Furthermore, it is a trusted provider of Canadian audiovisual content to Canada's educational institutions, in both official languages, and is a significant carrier of Canadian values to Canada's youth.

For more information on the NFB, please consult our web site at the following link:  
<<http://www.onf-nfb.gc.ca/eng/about-us/organization.php>>

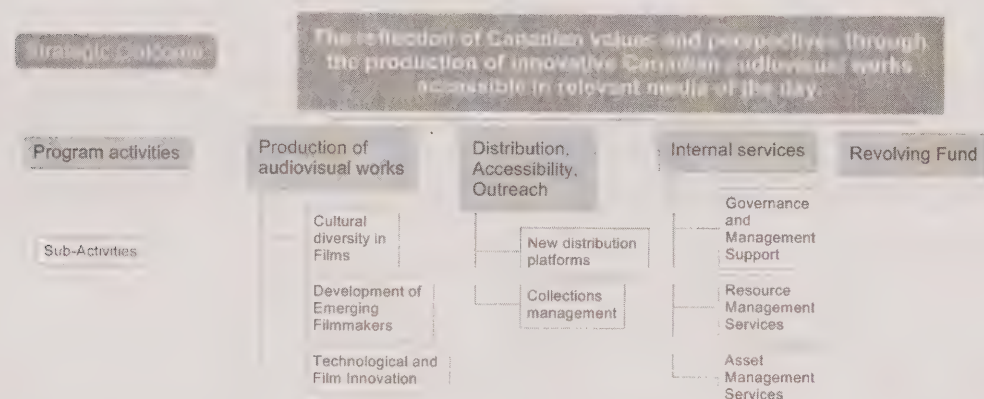
## Strategic Outcome and Program Activity Architecture (PAA)

In pursuing its mandate, the National Film Board aims to achieve the following strategic outcome:

The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

### Program Activity Architecture

The chart below illustrates the NFB's program activities and sub-activities that contribute to its Strategic Outcome.<sup>1</sup>



## Planning Summary

### Financial Resources (\$ thousands)

2010-11	2011-12	2012-13
67,217	67,167	67,167

### Human Resources (Full-time Equivalent – FTE)

2010-11	2011-12	2012-13
452	452	452

<sup>1</sup> It should be noted that in 2010-2011, the NFB will propose new program Sub Activities in the next PAA revision process to address inconsistencies identified in 2009-2010.



<b>Strategic Outcome 1:</b> The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.	
<b>Performance Indicators</b>	<b>Targets<sup>2</sup></b>
Percentage of Canadian public that perceive the NFB as an innovative, creative and socially engaged institution	60% by March 31, 2011
Percentage of completed productions dealing with major social issues	90% by March 31, 2011
Percentage of NFB audience who indicated that NFB productions reflect Canadian values or perspectives	85% by March 31, 2011

Program Activity (\$ thousands)	Forecast Spending 2009–10	Planned Spending			Alignment to Government of Canada Outcomes
		2010–11	2011–12	2012–13	
Production of Audiovisual Works	47,477	46,714	46,666	46,666	A Vibrant Canadian Heritage and Culture
Distribution, Accessibility, Outreach	13,048	12,733	12,734	12,734	
Internal Services	7,926	7,770	7,767	7,767	
<b>Total Planned Spending</b>	<b>68,451</b>	<b>67,217</b>	<b>67,167</b>	<b>67,167</b>	

<sup>2</sup> The indicators and targets listed in this table are part of the NFB's MRRS structure and will be reviewed and improved in 2010-2011.

## Contribution of Priorities to Strategic Outcome

The NFB will focus on the following operational and management priorities as outlined in its strategic plan 2008–2012. This Report on Plans and Priorities sets out the goals to be achieved over the planning period.

**\*Overall Strategic Outcome:** The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

Operational Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
<b>Creative leadership and programming excellence:</b> The NFB will exercise its leadership as a world reference point for innovation and creation of documentaries, and auteur animation, digital/new media content and other emerging forms for and across all platforms.	Ongoing	*see Overall Strategic Outcome	<p><b>Why is this a priority?</b>                      The NFB's audiovisual works provide a uniquely Canadian perspective, playing a pivotal role in the Canadian film and television industry. The NFB is able to take creative, financial and technological risks that must be taken for Canada to remain at the forefront of the cultural industry.</p> <p><b>Plans for meeting the priority:</b>                      The NFB is bringing a multiplatform, digital focus to its overall programming process in 2010-11. It will continue developing new formats and new approaches to storytelling in digital creation and distribution.</p> <p>The NFB will also maintain and strengthen its ability to identify, develop and mentor the talent and creative skills of emerging filmmakers, and filmmakers from Aboriginal and diverse regional, linguistic and ethnocultural communities.</p> <p>The NFB will continue seeking out new partnerships with public and private sector organizations and leverage existing ones.</p>
<b>Wide accessibility and democratic engagement:</b> The NFB will make its work and the work of its partners readily and widely accessible to Canadian and international audiences on all relevant platforms.	Ongoing	*see Overall Strategic Outcome	<p><b>Why is this a priority?</b>                      Canadian and international audiences rely on the NFB to provide high-quality, distinctly Canadian content on all relevant platforms. By harnessing the potential of digital technologies to connect with Canadians on issues of social relevance, the NFB fosters social cohesion and civic engagement while expanding its reach. The NFB is also a trusted provider of Canadian audiovisual content – in both official languages – to Canada's educational institutions and is a significant carrier of Canadian values to Canada's youth.</p> <p><b>Plans for meeting the priority:</b>                      The NFB will enhance its online offerings at &lt;NFB.ca&gt; and expand its online presence in syndication with its partners.</p> <p>It will also develop a dedicated online offering for the educational sector.</p> <p>These activities will be supported by a more structured and prioritized approach to marketing.</p>

<b>Digital Transformation:</b> By continuing to implement its digital strategy, the NFB will ensure that it can deliver on its mandate into the future: in programming, distribution, accessibility, business development and conservation of its audiovisual heritage	Ongoing	*see Overall Strategic Outcome	<b>Why is this a priority?</b> The digitization of the NFB's audiovisual works is essential for the future of the NFB and its ability to deliver programming and value to Canadians. Digitization is essential for both the preservation and accessibility of the NFB's rich Canadian heritage collection for future generations.  <b>Plans for meeting the priority:</b> The NFB will continue the implementation of the Digitization and Digital Archiving plan.  By transforming into a tapeless environment through increasing digital transactions and delivery, the NFB is better adapting to the needs of the new media shift.
---	---------	--------------------------------	---

Management Priorities	Type	Links to Strategic Outcome	Description
<b>Organizational Renewal:</b> The NFB will become a model for the creative organization of the 21 <sup>st</sup> century: a flexible, efficient and effective organization that is a crucible for creative innovation, values its employees, works in a timely and transparent manner with its stakeholders, delivers value to Canadians and takes initiative in implementing environmentally sustainable practices.	Ongoing	*see Overall Strategic Outcome	<b>Why is this a priority?</b> The NFB must adapt to the shifting environment so it can continue to deliver value to Canadians. Organizational renewal, based on principles of good governance and accountability, supports the NFB's five-year strategic plan, which positions it and its industry partners to be more competitive in the changing environment.  <b>Plans for meeting the priority:</b> The Operational Committee will continue the implementation of the strategic plan according to priorities set for the year.  Training will be a priority that not only ensures that the skills of the workforce are up to date with the new environment, but will also ensure that NFB staff can grow with the organization.  The NFB will work towards improving management areas based on the ratings of MAF round V, and in preparation for the assessment in 2010–2011.
<b>Firm Financing:</b> The NFB will continue to implement better financial planning and control mechanisms to maximize internal efficiencies, in addition to focusing on new areas of revenue generation, leveraging partnerships in areas like marketing and becoming more aggressive in our traditional distribution activities.	Ongoing	*see Overall Strategic Outcome	<b>Why is this a priority?</b> Faced with a constant erosion of its purchasing power and pressing capital needs to meet the challenges of digitization and other transformations in production technology, the NFB must be on firm financial footing in order to be able to deliver on its mandate and responsibilities.  <b>Plans for meeting the priority:</b> In 2010–11 the NFB will focus on new areas of revenue generation, by monetizing some of its online offerings, through syndication with partners. It will explore online video-on-demand and other business models. The NFB will put in place a more structured and effective approach to marketing and distribution.

## Risk Analysis

### A Fragile Film and TV Industry

Currently, both the NFB and its partners in the private sector are experiencing the repercussions of an increasingly fragile Canadian film and TV industry. Due to the collapse of traditional broadcast models and the evolution and fragmentation of markets, there are fewer avenues available for broadcast and a tightening of licensing budgets. Independent documentary producers in particular – who often rely on advance broadcast license agreements (or “pre-sales”) to finance their productions – are facing tough challenges. According to the Canadian Film and Television Production Association’s Profile 2009 report, steep declines in television advertising have been linked to Canadian and international broadcasters’ “downward demand for Canadian television programming.”<sup>3</sup> It further states that Canadian producers continued to rely heavily on Canadian broadcasters: “foreign financing for Canadian television production dropped by 33 percent, from \$250 million to \$167 million, as Canadian producers found it more and more difficult to pre-sell Canadian programming to foreign broadcasters.”<sup>4</sup> The NFB has not been immune to this global trend: in 2008–2009, revenues from public and private broadcasters decreased by 26 percent. The NFB is, however, anticipating it will see some improvement in 2010–11 as Canada and other parts of the world emerge from the recession. The report also shows that there was a substantial drop of 50 percent in the volume of production in the category that includes one-off documentaries.<sup>5</sup>

### New Digital Platforms

While we are witnessing a narrowing of traditional broadcast options, we are also being presented with a broadening of digital possibilities. Digital technologies offer easier reach, and a much more efficient and effective delivery of cultural products to Canadians and to the world. There is an urgent need to provide Canadian content in a globalized digitized space that is increasingly dominated by foreign content. The NFB is part of a solution that will have significant implications on such areas as the creative economy and the future of national cohesion.

The digitization of the NFB’s audiovisual works is essential for the future of the NFB and for its ability to deliver programming and value to Canadians. The caretaker of a vast audiovisual heritage of high cultural value to Canadians, the NFB must digitize its entire collection of over 13,000 titles in order to preserve it and make accessible for future generations of Canadians. However, this is an enormous undertaking, presenting many

---

<sup>3</sup> Canadian Film and Television Production Association, *Profile 2009*, p. 5.

<sup>4</sup> Canadian Film and Television Production Association, *Profile 2009*, p. 46.

<sup>5</sup> Canadian Film and Television Production Association, *Profile 2009*, p. 37



technical and financial challenges. Approximately 20% of the NFB's 70-year production of films is at risk of loss over the medium term unless it is migrated to new formats. In a constantly evolving technological climate, obsolescence risk is significant and requires careful consideration and thorough analysis. The NFB must continuously review and upgrade (when appropriate) its digital technologies in order to remain innovative and provide the most value to Canadians.

There are challenges particularly related to the financing of costs of digitization, technological upgrades and rights management – while a rights management process is in place, it takes a substantial investment to clear rights to make its collection available online. In addition to the loss of broadcast revenues, the NFB has been contending with the erosion of its purchasing power through a rise in program costs. To gain a more steady financial footing, the NFB is strengthening financial planning and focusing on new areas of revenue generation.

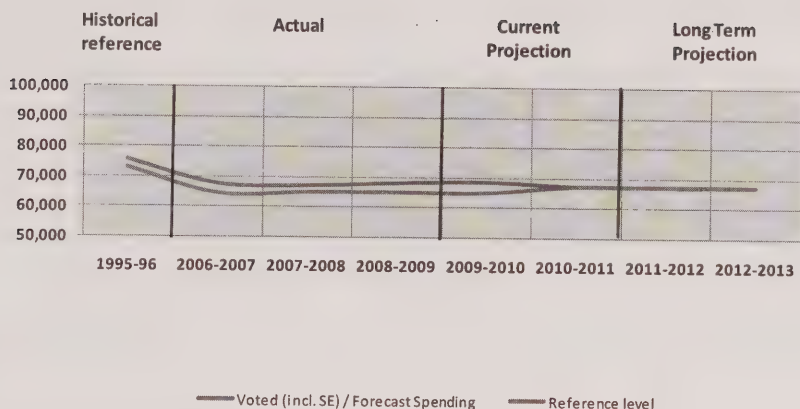
### **Organizational Renewal**

In order to effectively and efficiently carry out its strategic objectives, including the transition to digital media, the NFB has been undergoing major changes in its operations and organization. In September 2009, the NFB merged nine branches into five branches as a move towards a more integrated and coherent way of working.

Finally, it is imperative that the NFB train and update skills among its workforce to stay at the forefront of innovative media production in the changing media technological landscape. Though training in new media is already ongoing at the NFB, a formal training and skills development strategy will have to be put in place for 2010–11.

## Expenditure Profile

(\$ thousands)



## Voted and Statutory Items

(\$ thousands)

Vote # or Statutory Item (S)	Truncated Vote or Statutory Wording	2009-10 Main Estimates	2010-11 Main Estimates
65	Program expenditures	65,062	67,217
<b>TOTAL</b>		65,062	67,217

### Variance explanation

The increase of \$2,155 (thousands) from 2009-2010 to 2010-2011 is explained by the following items:

Compensation for Collective Agreement	2,303
<u>Reduction from Procurement cost efficiencies</u>	<u>(148)</u>
<b>TOTAL increase Year-Over-Year</b>	<b>2,155</b>

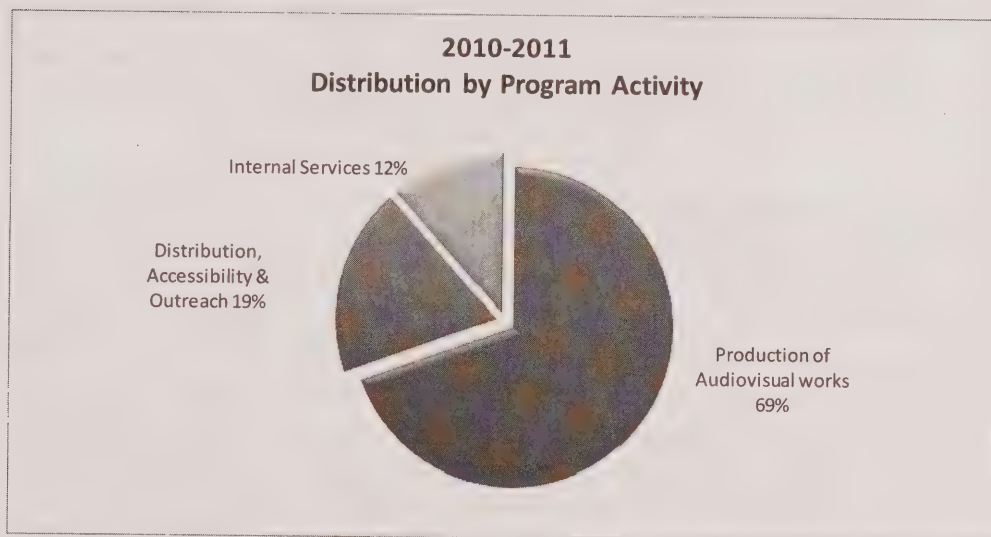
## **Section II: Analysis of Program Activities by Strategic Outcome**

## Strategic Outcome

In pursuing its mandate, the National Film Board aims to achieve the following strategic outcome:

The reflection of Canadian values and perspectives through the production of innovative Canadian audiovisual works accessible in relevant media of the day.

The NFB achieves this strategic outcome through two program activities: **Production of Audiovisual Works** and **Distribution, Accessibility, Outreach**. By producing relevant, challenging and innovative audiovisual works, the NFB gives Canadians a better understanding of Canada and the world. It also utilizes new technologies to ensure that the works of the NFB and its partners are readily and widely accessible to the Canadian public in both official languages and in all regions of the country, while helping strengthen Canada's presence in the digital realm through its internationally recognized brand.





## Program Activity 1: Production of Audiovisual Works

Program Activity 1: Production of Audiovisual Works					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
259	46,714	259	46,666	259	46,666

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets <sup>6</sup>
The NFB produces relevant, challenging and innovative audiovisual works that give Canadians a better understanding of Canada and the world.	Percentage of Canadian public that perceive the NFB as producing relevant, challenging and innovative audiovisual works.	50%, by March 31, 2011
	Awards, mentions, nominations and tributes earned at Canadian and international festivals.	150 by March 31, 2011
	Percentage of NFB audience that perceive the NFB as producing audiovisual works that provide a better understanding of Canada and of the world.	75%, by March 31, 2011

### Program Activity Summary

National Film Board productions provide a uniquely Canadian perspective, recognized across Canada and around the world, thereby playing an important role in the lives of Canadians and a pivotal role in the Canadian film and television industry. The NFB's programming fosters diverse cultural and regional voices and content in both official languages by encouraging participation from Aboriginal groups and ethno-cultural communities from across the country. Production activities include the conceptualization, research, development, production and marketing of documentaries, animation films, new media content, as well as other emerging forms. Continuously innovating with the use of new production methods and technologies provides for quality works that are accessible on new and future distribution platforms.

### Planning Highlights

The NFB is bringing a multiplatform, digital focus to its overall programming process. On an ongoing basis, the NFB seeks out talented Canadian artists and media-makers

<sup>6</sup> The indicators and targets listed in this table are part of the NFB's MRRS structure and will be reviewed and improved in 2010-2011.

interested in experimenting with the creative application of digital technologies and interactivity as it relates to story, expression and community. The NFB will continue to push boundaries in filmmaking by exploring the possibilities of interactive documentary and stereoscopic 3D filmmaking projects, such as *The Brain*, the result of a collaboration with the world-renowned Montreal Neurological Institute.

The NFB will maintain and strengthen its ability to identify, mentor and develop the talent and creative skills of emerging filmmakers, and filmmakers from Aboriginal and diverse regional, linguistic and ethnocultural communities.

As part of its commitment to ensuring that NFB programming features unique and distinctive regional voices, the NFB will open a small office in St John's in early 2010, coinciding with a new emerging filmmaker initiative, New Screen, which the NFB will be launching in partnership with the Newfoundland and Labrador Film Development Corporation. Initiatives in Nunavut and with Aboriginal filmmakers will aim to develop emerging filmmakers in aboriginal communities and support the building of an aboriginal film industry.

The NFB will also meet the programming requirements of specific client groups such as the education sector, by producing English- and French-language works primarily targeted at the educational sector and tailoring other projects to the needs of educational clients through systematic consultations with stakeholders specializing in the education market.

The NFB will continue seeking out new partnerships with public and private sector organizations. For the third year in a row, it will create short films commemorating the winners of the Governor General's Performing Arts Awards. It will continue its collaboration with the Cirque du Soleil in another project of national significance: the signature film at the Canadian Pavilion at Expo 2010 in Shanghai.

### **Benefits to Canadians**

The production program activity supports government priorities of cultural creativity and innovation, promotion of Canadian culture and values, and highlights significant and historic Canadian events.

The NFB plays an important role in Canada's cultural arena by helping to engage filmmakers from culturally diverse communities. Its programming fosters diverse voices and content in both official languages by encouraging participation from Aboriginal groups, ethnocultural communities and people with disabilities. Its commitment to official language minority communities has ensured a vibrant cultural community that is able to share its stories.

The NFB serves Canadians by producing the rich and diverse cultural content that reflects Canada's rapidly shifting demographic profile and which cannot otherwise be easily produced. NFB media content promotes the exploration of contemporary social issues, with an emphasis on diverse, point-of-view films that help Canadians engage with each other.

## Program Activity 2: Distribution, Accessibility, Outreach

Program Activity 2: Distribution, Accessibility, Outreach					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010-11		2011-12		2012-13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
135	12,733	135	12,734	135	12,734

Program Activity Expected Results	Performance Indicators	Targets <sup>7</sup>
The NFB's audiovisual works are accessible to the Canadian public in all regions of the country.	Percentage of Canadian population who used, accessed, viewed an NFB product.	85%, by March 31, 2011
	Number of clients, users and audience reached.	No target set
	Percentage of Canadian population who have access to NFB programming.	60%, by March 31, 2011

## Program Activity Summary

The NFB's distribution, accessibility and outreach activities contribute to a dynamic Canadian culture and heritage. The distribution of audiovisual work includes: dissemination and commercializing its audiovisual catalogues and ancillary assets (such as its well-established stock shot library and its photo collection), developing and diversifying markets (theatrical, TV, mobile, Web and new platforms, both home consumer and institutional) in Canada and abroad. These activities make works available in communities across Canada, including those in remote, rural areas, and provide increased access to all Canadians especially those with disabilities, Aboriginal groups and official language minority groups.

<sup>7</sup> The indicators and targets listed in this table are part of the NFB's MRRS structure and will be reviewed and improved in 2010-2011.

## Planning Highlights

### NEW DISTRIBUTION PLATFORMS.

The NFB will make its productions more accessible to Canadian and international audiences through digital technologies by increasing its online offerings at <NFB.ca> and in syndication with its online partners, while building even greater confidence in its brand. In 2010 the next phase for <NFB.ca> involves added features (such as HD and 3-D programming), an interactive showcase, two-way communication with users (comments, bookmarks, and special features) and transactional capabilities, such as downloads. While the NFB will continue to increase its compelling free offering, it will also begin to offer premium content and services for a fee (for its newer releases), testing different business models in doing so. These initiatives will not only help the NFB generate revenues, but they will also help expand its audience, particularly younger audiences.

A business-to-business site for buyers will also be expanded and *NFB Images* (the NFB's full service stock and archival footage site) will continue to increase its offerings.

The NFB will also continue to develop and enhance its online offerings to the education sector. Educators can subscribe for a premium service suited to their pedagogical needs and for use in the classroom. This will give teachers access to films available to subscribers only. By September 2010, more complex features – such as indexed study guides, curriculum-based searching and the availability of archival materials for classroom use – will have been added, and the new subscription service for educators will be officially launched.

### ACCESSIBILITY AND OUTREACH.

A cornerstone of the NFB's strategic plan is to take advantage of new digital technologies to make its films available to the majority of Canadians. The e-cinema network, launched as a pilot project in January of 2008, is a key example of how the NFB is accomplishing this. Building on the experience gathered from the pilot project, it will expand the network by offering NFB content to underserved communities in Baie Ste Marie, NS and Fogo Island, NL. In 2010–11 an evaluation of the pilot project implemented in 2007–08 will be conducted.

Another way the NFB is trying to extend its reach into underserved communities with new technologies is by exploring ways to expand access in northern remote communities. In 2010–11, an action plan will be developed based on consultations with the communities, which will include accessibility initiatives involving web, e-cinema or mobile technologies facilitated through partnerships with schools and libraries.



The NFB's outreach activities are also instrumental to strengthening our relationship with the education sector and its teachers, and making meaningful connections with young Canadians. In 2010–11, the NFB will create travelling mobile workshops for schoolchildren on digital storytelling. The workshops will build on the experience of creating workshops in partnership with Vancouver Organizing Committee for the 2010 Olympic and Paralympic Winter Games (VANOC) for the Canada Code – Cultural Olympiad Digital Edition.

Major federal partnerships have enabled the NFB to join forces with other organizations to showcase Canadian works and foster greater cultural understanding through film and media. In 2010–11, its DVD collection *The Many Faces of Afghanistan*, which was sent to 143 Canadian Missions, will continue to be used as part of the Foreign Affairs and International Trade Canada's (DFAIT) Afghanistan Task Force Public Diplomacy events, or events that promote Canadian Culture. Through another key partnership with the Inuit Relations Secretariat (IRS) and Indian and Northern Affairs Canada (INAC), the NFB wishes to make a concrete, lasting and ongoing contribution to strengthening Inuit culture by giving Inuit communities access to their rich audiovisual heritage and offering an audiovisual legacy to Inuit and other Canadians.

Central to the accessibility strategy is a refocused marketing strategy. New orientations in marketing at the NFB will ensure that NFB productions are seen and appreciated by ever-expanding audiences. The establishment of the cross-departmental Marketing Committee will result in more structured and prioritized marketing and a focused marketing strategy that is more targeted and effective. In addition, the newly established asset management group will ensure a more effective approach to distribution, maximizing the exploitation of all the NFB's assets and cross-selling or combining assets to enhance the marketing of the collection.

#### COLLECTIONS MANAGEMENT.

The NFB will continue the implementation of the Digitization and Digital Archiving plan and anticipates that several production, postproduction and delivery workflows will have migrated into fully digital processes by 2010–11. Additionally, as determined in the NFB's risk profile, there are security concerns about the physical collection which need to be addressed. The NFB will develop a conservation plan for its collection to ensure the preservation of its rich Canadian heritage collection for future generations.

In addition, the NFB will continue investing in its capacity to meet new technology requirements, particularly in its ability to deliver its films on many and diverse digital platforms. These investments will allow the NFB to create content that is at the leading edge in creation and will make its productions more readily available in optimal quality. Through the digitization plan, the delivery infrastructure will create Digital Source Masters (DSM) thus contributing to the preservation and wider accessibility of NFB

productions. In addition, the NFB will implement an integrated information management system with improved content management capabilities. Targets and performance indicators will be set for 2010–11.

### **Benefits to Canadians**

The NFB provides an essential service by distributing stories that reflect our history and values and interpret Canada to Canadians and to other nations. The NFB benefits Canadians with its programming by stimulating learning, renewing our shared values and contributing in the long run to a well functioning civil society. This program activity increases the visibility and awareness of the NFB and its products, through marketing, programming and distribution, and building on its strong brand.

The digital revolution provides a wealth of opportunities for the NFB to serve Canadians by making its rich collection and ongoing productions available when and where Canadians want to see them, on the platform of their choice. The great popularity of its online Screening Room and mobile application indicates that Canadians want to see more films by the NFB and will do so when these are readily accessible in ways that Canadians have come to expect. By making its films available on the Internet and on mobile platforms the NFB is also reaching more Canadian youth in the media they consume, ensuring they have access to Canadian stories and values. Through e-cinema and other forms of digital distribution the NFB is able to connect better with Canadians across the country and in both official languages, particularly in underserved communities.

The NFB's commitment to supplying the education sector with Canadian content for classrooms is the foundation for building a stronger, more cooperative federation for the future.

The NFB serves Canadians and the industry by ensuring a strong Canadian presence in a globalized, digital universe. Through its distribution activities, the NFB continues in its tradition of excellence, allowing Canadians to be both witnesses and participants in history and giving creators the freedom to explore and to innovate.

### Program Activity 3: Revolving Fund

Program Activity 3: Revolving Fund					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

#### Program Activity Summary

Operations are funded through a permanent authority from Parliament (Revolving Fund) and Parliamentary appropriations voted annually. The Revolving Fund allows the Board to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for working capital interim financing of operating costs and capital assets acquisitions.

#### Benefits to Canadians

The Revolving Fund allows the NFB to provide uninterrupted services to Canadians.

### Program Activity 4: Internal Services

Program Activity 4: Internal Services					
Human Resources (FTEs) and Planned Spending (\$ thousands)					
2010–11		2011–12		2012–13	
FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending	FTEs	Planned Spending
58	7,770	58	7,767	58	7,767

#### Program Activity Summary

This program activity supports internal service expectations and monitoring of overall service performance of the NFB.

#### Planning Highlights

The NFB's five-year strategic plan has identified organizational renewal as a key objective – to fulfill its mission it needs to be flexible, efficient and forward-thinking.

A fundamental step to realizing this goal has been the reorganization of divisions, by merging nine branches into five, to create a more integrated and a coherent way of working for the NFB to better deliver on its mandate. In 2010–11 this restructuring will produce improved work processes as the new division heads work with their teams to develop new methods of organizing workflows.

An operational committee was established in the fall of 2009 with the mandate to spearhead the implementation of the Strategic Plan in accordance with the priorities set by the Commissioner and the Management Committee. In 2010–2011, a framework for cross-disciplinary collaborative work groups and processes will be developed to ensure efficient coordination of all these projects.

In addition, as part of the general restructuring and revitalization of the organization, the NFB will establish a corporate secretariat, similar to the corporate secretariat function found in other federal departments and agencies. Its objective will be to streamline the circulation of information across the NFB, and strengthen internal communications between sectors on corporate matters.

Essential to the restructuring mentioned above is creating an organization that is more responsive to the needs of its employees. As the NFB grows and changes, it will support its employees with more training, opportunities and enrichment, while adapting its work force to the new realities of the digital environment. In 2010–11 the NFB will continue training employees in new media and create a training and skills development strategy.

As stated in its strategic plan, an important component of organizational renewal is the potential relocation in 2014 of the NFB's Montreal headquarters to a more central location and to a building that is more reflective of the creative and innovative nature of the organization. A crucial first step to achieving this has been for Public Works and Government Services Canada to develop a functional and technical program (FTP), a background document that assesses the functional, operational and technical needs of the move, in close collaboration with the NFB. In 2010-11 the FTP will be completed.

## PERFORMANCE INDICATORS

As a measure to strengthen public sector management and accountability, and ensure the effectiveness of the organization, performance indicators and targets are continually being set and used as a tool for evaluating the NFB's progress in achieving its objectives. As the NFB operationalizes its performance framework, additional indicators and targets will be added to its Management, Resources and Results Structure (MRRS). As part of this endeavour, an audience measurement framework will be established and integrated into its digital initiatives. Targets set out in the MRRS are to be attained by March 31, 2011.



## FINANCIAL MANAGEMENT

In order to anchor itself on a sound financial footing, the NFB will implement the new government policy on internal control and changes made to Treasury Board Accounting Standard TBAS 1.2. It will review the sources-of-revenue strategy to adapt it to suit new media.

## MANAGEMENT ACCOUNTABILITY FRAMEWORK

At the NFB, analysis and compliance with the government's sound management requirements are ongoing processes as well as organizational priorities.

The NFB will continue to work towards improving management areas assessed in the round V of the Management Accountability Framework (MAF) . It is expected that the NFB will be assessed under round VII of the MAF Assessment taking place in the fall of 2010.

## **Benefits to Canadians**

This program activity provides ongoing support to NFB's Production and Accessibility programs and ensures the overall good governance and management of the NFB.

As it addresses the needs and requirements of the Government of Canada that all public resources be properly managed, the NFB contributes to the strengthening of public sector resource management and leadership, thereby contributing to appropriate stewardship of public resources, effective decision-making, and efficient policy and program delivery.

The NFB's commitment to continued responsible spending and sound financial management will allow the organization to fully utilize its resources, wealth of knowledge, talent and skills, speeding the organization's efficiency and effectiveness and overall contribution to the creative economy that is important for the nation's economic recovery. The NFB's strategic plan positions the NFB and its partners to be more competitive in the digital environment. More Canadians accessing home-grown arts and culture means increased economic activity for the sector and for Canada as a whole.

## **Section III: Supplementary Information**

*All electronic supplementary information tables found in the 2010-11 Report on Plans and Priorities can be found on the Treasury Board of Canada Secretariat's web site at: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-eng.asp>*



### Section III : Renseignements supplémentaires

La version électronique de tous les tableaux de renseignements supplémentaires qui figurent dans le Rapport sur les plans et priorités de 2010-2011 sont disponibles dans le site Web du Secréariat du Conseil du Trésor du Canada, à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rpp/2010-2011/info/info-fra.asp>.



## INDICATEURS DE RENDEMENT

Pour consolider la gestion et la responsabilisation dans le secteur public et pour assurer l'efficacité de l'organisation, l'ONF établit continuellement des indicateurs de rendement et des objectifs utilisés pour évaluer le degré auquel il atteint ces objectifs. À mesure qu'il rend opérationnel son cadre de rendement, il crée de nouveaux indicateurs et ajoute de nouveaux objectifs à sa Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR). C'est dans cet esprit qu'il établira et intégrera des mesures de l'audience de ses œuvres numériques. Les objectifs fixés dans la SGRR seront atteints d'ici le 31 mars 2011.

## GESTION FINANCIÈRE

Afin de reposer sur de solides bases financières, l'ONF mettra en œuvre la nouvelle politique gouvernementale sur les contrôles internes et les modifications apportées à la Norme comptable du Conseil du Trésor (NCCT) 1.2. Il reverra sa stratégie sur les sources de revenus pour l'adapter aux nouveaux médias.

## CADRE DE RESPONSABILISATION DE GESTION

À l'ONF, l'analyse et la conformité aux exigences gouvernementales en matière de bonne gestion constituent un processus continu de même qu'une priorité organisationnelle.

L'ONF continuera à prendre des mesures pour améliorer son rendement dans les domaines de gestion évalués dans le Cadre de responsabilisation de gestion. L'ONF devrait faire l'objet d'une évaluation à l'automne 2010, au moment de la Ronde VII du CRG.

## Avantages pour les Canadiens

Cette activité de programme offre un soutien constant aux programmes de production et d'accessibilité de l'ONF; il est garant de la qualité globale de la gouvernance et de la gestion à l'échelle de l'organisation.

En répondant aux besoins et exigences du gouvernement du Canada pour ce qui touche la saine gestion des ressources publiques, l'ONF contribue à consolider la gestion des ressources et le leadership du secteur public en la matière, favorisant ainsi la bonne intendance de ces ressources, un processus décisionnel efficace ainsi que l'efficacité de l'application des politiques et de la prestation des programmes.

Grâce à son engagement permanent à dépenser de façon responsable et à pratiquer une saine gestion financière, l'ONF sera en mesure d'utiliser pleinement ses ressources et la richesse de ses connaissances, de ses talents et de ses compétences, accélérant de la sorte l'atteinte de l'efficacité organisationnelles et contribuant globalement à l'économie axée sur la création, un important moteur qui assurera la reprise économique du Canada. Grâce à son plan stratégique, l'ONF et ses partenaires seront plus concurrentiels dans l'environnement numérique. Plus il y aura de Canadiens et de Canadiennes qui accéderont à l'art et à la culture bien de chez nous, plus l'activité économique sera en hausse dans ce secteur et à l'échelle du Canada.

## Sommaire de l'activité de programme

Cette activité de programme sert à répondre aux attentes en services internes et à contrôler le rendement en la matière à l'ONF.

### Faits saillants de la planification

Selon le plan stratégique quinquennal de l'ONF, le renouvellement organisationnel est un objectif clé : pour remplir sa mission, l'ONF doit être souple, efficace et tourné vers l'avenir. Pour atteindre cet objectif, une étape fondamentale a été la restructuration. Neuf directions ont fusionné en cinq divisions afin de doter l'ONF de processus de travail plus cohérents et mieux intégrés et ainsi lui permettre de mieux accomplir son mandat. En 2010-2011, cette restructuration améliorera les processus de travail car, de concert avec leurs équipes respectives, les chefs de la nouvelle structure élaboreront de nouvelles méthodes d'organisation des flux de travaux.

Créé à l'automne 2009, le comité des opérations est chargé de mettre en œuvre le plan stratégique conformément aux priorités établies par le commissaire et le comité de direction. En 2010-2011 sera élaboré un cadre visant les processus et les groupes de travail interdisciplinaire afin d'assurer la coordination efficace dans tous les projets.

De plus, dans le cadre de la restructuration et de la revitalisation de l'organisation, l'ONF créera un secrétariat général dont la fonction sera semblable à celle d'autres ministères et organismes fédéraux. Il aura pour objectif de rationaliser la circulation de l'information au sein de l'ONF et de renforcer les communications intersectorielles sur les questions touchant l'ONF.

La restructuration susmentionnée repose nécessairement sur une organisation plus sensible aux besoins du personnel. Au fil de son évolution, l'ONF appuiera son personnel en lui offrant davantage de formation, d'occasions d'avancement et d'épanouissement tout en adaptant sa main-d'œuvre aux nouvelles réalités de l'environnement numérique. En 2010-2011, l'ONF continuera donc de former son personnel dans le domaine des nouveaux médias, et il formulera une stratégie de formation et de perfectionnement des compétences.

Comme il est énoncé dans le plan stratégique, le déménagement du Bureau central de Montréal en un lieu plus central traduisant mieux la nature innovatrice et créative de l'ONF est un élément important du renouvellement organisationnel. Dans cet esprit, la première étape a été l'élaboration par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada d'un programme fonctionnel et technique (PFT), en étroite collaboration avec l'ONF. Ce document de référence consiste en une évaluation des besoins fonctionnels, opérationnels et techniques qui motivent le déménagement. Le PFT sera prêt en 2010-2011.

L'ONF sert à la fois la population canadienne et l'industrie en assurant une forte présence du Canada dans l'univers numérique à l'échelle mondiale. Par ses activités de distribution, l'ONF est fidèle à sa tradition d'excellence puisqu'il donne aux Canadiens et Canadiennes la possibilité d'être à la fois témoins et participants de l'Histoire et, aux créateurs, la liberté d'explorer et d'innover.

### Activité de programme 3 : Fonds renouvelable

Activité de programme 3 : Fonds renouvelable					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010–2011		2011–2012		2012–2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.	S. O.

#### Sommaire de l'activité de programme

Les activités sont financées par une autorisation parlementaire permanente (fonds renouvelable) et par des crédits parlementaires votés chaque année. Le fonds renouvelable permet à l'ONF de faire des paiements à même le Trésor pour couvrir provisoirement les coûts d'exploitation et d'acquisition d'immobilisation.

#### Avantages pour les Canadiens

C'est grâce au fonds renouvelable que l'ONF sert la population canadienne sans interruption.

### Activité de programme 4 : Services internes

Activité de programme 4 : Services internes					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010–2011		2011–2012		2012–2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
58	7 770	58	7 767	58	7 767



## GESTION DES COLLECTIONS

Poursuivant la mise en œuvre de son plan de numérisation et d'archivage numérique, l'ONF prévoit que le flux des travaux en production, en postproduction et en diffusion sera en grande partie passé au numérique d'ici 2010-2011. De plus, comme il est établi dans le profil de risque de l'ONF, la sécurité de la collection matérielle doit être assurée. L'ONF élaborera donc un plan de conservation visant à garantir la préservation de sa riche collection patrimoniale pour les générations futures.

L'ONF continuera en outre d'investir dans sa capacité à répondre aux nouvelles exigences technologiques, particulièrement en ce qui a trait à sa capacité de diffuser ses films sur des plateformes numériques nombreuses et diverses. Grâce à ces investissements, il sera en mesure de créer du contenu de qualité optimale à la fine pointe sur le plan créatif et de rendre ses productions plus accessibles. Conformément au plan de numérisation, l'infrastructure de distribution donnera lieu à la création de masters de base (Digital Source Masters), ce qui contribuera à la préservation et à une plus grande accessibilité des productions de l'ONF. De plus, l'ONF mettra en œuvre un système de gestion intégrée de l'information doté de fonctions améliorées de gestion du contenu. Les objectifs et indicateurs de rendement à ce chapitre seront fixés en 2010-2011.

### Avantages pour les Canadiens

L'ONF offre un service essentiel en distribuant des œuvres qui reflètent notre histoire et nos valeurs, qui font connaître le Canada aux Canadiens et aux autres nations. La programmation de l'ONF sert l'intérêt public en stimulant l'apprentissage, en renouvelant nos valeurs communes et en contribuant, à long terme, au bon fonctionnement de la société civile. Cette activité de programme accroît la visibilité et la connaissance de l'ONF et de ses produits par la mise en marché, la programmation, la distribution et l'exploitation de sa marque reconnue. La révolution numérique ouvre à l'ONF des possibilités extraordinaires de servir les Canadiens et Canadiennes puisqu'elle leur permet d'accéder à la riche collection de l'ONF et aux productions à venir et ce, au moment et à l'endroit qui leur convient, sur les plateformes de leur choix. La grande popularité de l'Espace de visionnage en ligne et de l'application mobile prouve que les Canadiennes et Canadiens veulent voir plus de films de l'ONF et les regarder quand ils sont offerts par des moyens sur lesquels ils comptent désormais. En offrant ses films dans Internet et sur les plateformes mobiles, l'ONF rejoint davantage la jeunesse canadienne dans les médias qu'elle consomme et lui donne ainsi accès aux histoires et valeurs canadiennes. Par l'é-cinéma et d'autres modes de distribution numérique, l'ONF est en mesure de se rapprocher davantage de la population canadienne dans les deux langues officielles à l'échelle du pays et, plus particulièrement, dans les collectivités mal desservies.

L'engagement de l'ONF à fournir au secteur de l'éducation du contenu canadien à utiliser en classe est le fondement de la fédération de demain, une fédération plus forte et davantage axée sur la collaboration.



desservies de la région de baie Sainte-Marie (N.-É.) et de l'île Fogo (T.-N.-L.). En 2010-2011 aura lieu l'évaluation du projet pilote mis sur pied en 2007-2008.

L'ONF essaie aussi de rejoindre les collectivités mal desservies au moyen des nouvelles technologies en explorant des moyens d'élargir l'accès dans les communautés isolées du Nord. En 2010-2011, il élaborera un plan d'action fondé sur les consultations avec ces communautés; les technologies du Web, de l'e-cinéma ou autres technologies mobiles seront alors mises à contribution dans le cadre de partenariats avec les écoles et les bibliothèques.

Les activités de rayonnement de l'ONF jouent aussi un rôle important dans la consolidation de ses relations avec le secteur de l'éducation et le corps enseignant et dans l'établissement de liens solides avec la jeunesse canadienne. En 2010-2011, l'ONF créera des ateliers itinérants sur l'art du récit personnel en ligne à l'intention des enfants d'âge scolaire. Ces ateliers s'inspireront des ateliers créés dans le cadre de l'édition numérique de l'Olympiade culturelle. CODE Canada, en partenariat avec le COVAN (Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver).

D'importants partenariats au sein du gouvernement fédéral ont permis à l'ONF de joindre ses forces à celles d'autres organisations pour promouvoir les œuvres canadiennes et favoriser une meilleure compréhension interculturelle par l'intermédiaire des films et des médias. En 2010-2011, le coffret DVD *Afghanistan : l'autre visage du pays*, qui a été transmis à 143 missions canadiennes, continuera de servir pour des activités diplomatiques menées par le Groupe de travail sur l'Afghanistan du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI) ou pour promouvoir la culture canadienne.

Dans le cadre d'un autre partenariat clé avec le Secrétariat des relations avec les Inuit (SRI) et Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), l'ONF souhaite apporter une contribution concrète, durable et continue à l'affermissement de la culture inuite en donnant, aux communautés inuites, accès à leur riche patrimoine audiovisuel et en offrant ce patrimoine en partage au peuple inuit et à la population canadienne.

La réorientation de la stratégie de mise en marché est au cœur de la stratégie d'accessibilité. Cette nouvelle orientation fera en sorte que les productions de l'ONF soient vues et appréciées à leur juste valeur par des auditoires de plus en plus nombreux. La création du comité de marketing intersectoriels donnera lieu à une stratégie de mise en marché plus structurée, axée sur les priorités, ciblée et efficace. De plus, le groupe de gestion des collections nouvellement créé verra à l'adoption d'une méthode de distribution plus efficace, de manière à maximiser l'exploitation de tous les actifs de l'ONF et d'assurer la vente croisée ou la combinaison de produits afin d'améliorer la mise en marché de la collection.

Web et nouvelles plateformes, consommateur et institutionnel) au Canada et à l'étranger. Par ses activités, l'ONF rend ses œuvres disponibles dans tout le Canada, y compris dans les communautés en régions éloignées et rurales, et donne un meilleur accès à ces œuvres aux personnes handicapées, aux groupes autochtones et aux communautés de langue officielle en situation minoritaire.

## Faits saillants de la planification

### NOUVELLES PLATEFORMES DE DISTRIBUTION

L'ONF rendra ses productions plus accessibles aux auditoires canadiens et étrangers en utilisant les technologies numériques pour offrir davantage de produits en ligne sur <ONF.ca> avec l'apport de ses partenaires de syndication de contenu tout en augmentant encore davantage le sentiment de confiance à l'endroit de sa marque. En 2010, l'étape suivante pour <ONF.ca> consiste à enrichir les caractéristiques des produits (par exemple, HD et 3D) ainsi qu'à proposer l'interactivité, les communications dans les deux sens avec l'utilisateur (commentaires, signets et fonctions spéciales) et les capacités transactionnelles, comme les téléchargements. Tout en continuant à augmenter son offre de produits captivants gratuits, l'ONF commencera à proposer du contenu et des services payants (les nouveautés), mettant ainsi à l'essai différents modèles d'affaires. De la sorte, non seulement l'ONF générera des revenus, mais il accroîtra aussi son auditoire, particulièrement chez les jeunes.

Le nouveau site internetrepris destiné aux acheteurs sera également étoffé, et Images ONF (le site de plans d'archives multimediaservices de l'ONF) continuera à enrichir son offre. De plus, l'ONF poursuivra l'élaboration et l'enrichissement de son offre en ligne au secteur de l'éducation. Le corps enseignant peut s'abonner à un service payant conçu pour répondre à ses besoins pédagogiques et lui faire découvrir du matériel à utiliser en classe. Les enseignantes et enseignants accéderont ainsi à des films réservés aux seuls abonnés. D'ici septembre 2010, des caractéristiques plus complexes – guides pédagogiques indexés, capacité de recherche fondée sur les programmes d'études et matériel d'archives à utiliser en classe – auront été ajoutés, et le nouveau service d'abonnement sera officiellement lancé.

### ACCESSIBILITÉ ET RAYONNEMENT

Un des éléments clés du plan stratégique de l'ONF, c'est la mise à profit des nouvelles technologies numériques pour rendre ses films accessibles à la majorité des Canadiens et Canadiennes. Lancé à titre de projet pilote en janvier 2008, le réseau d'e-cinémas est un exemple frappant de la façon dont l'ONF concrétise son plan. Misan sur l'expérience acquise grâce à ce projet pilote, l'organisme élargira son réseau en offrant du contenu aux collectivités mal

contenus variés dans les deux langues officielles en encourageant les talents des communautés autochtones, linguistiques et ethnoculturelles de toutes les régions du pays et des personnes handicapées. Grâce à l'engagement de l'ONF envers les communautés de langue officielle en situation minoritaire, des communautés dynamiques sont en mesure de partager leurs histoires. L'ONF sert la population canadienne en produisant du contenu culturel riche et diversifié qui reflète le profil démographique en évolution rapide au pays et qui ne pourrait être facilement produit autrement. Le contenu médiatique de l'ONF favorise l'exploration d'enjeux sociaux actuels et met l'accent sur les films d'auteur de divers horizons qui aident les Canadiennes et Canadiens à se rapprocher les uns des autres.

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement

Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011		2011-2012		2012-2013	
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
135	12 733	135	12 734	135	12 734

Résultats attendus de l'activité de programme	Indicateurs de rendement			Objectifs
	Pourcentage de la population canadienne ayant eu accès à des produits de l'ONF, les ayant utilisés ou visionnés	Nombre de clients, utilisateurs, membres du public rejoints	Pourcentage de la population canadienne ayant accès à la programmation de l'ONF	
Les œuvres audiovisuelles de l'ONF sont accessibles au public canadien dans toutes les régions du pays.	Pourcentage de la population canadienne ayant eu accès à des produits de l'ONF, les ayant utilisés ou visionnés	Nombre de clients, utilisateurs, membres du public rejoints	Pourcentage de la population canadienne ayant accès à la programmation de l'ONF	Objectifs
	85 % d'ici le 31 mars 2011	Aucun objectif établi	60 % d'ici le 31 mars 2011	

Sommaire de l'activité de programme

Les activités de distribution, d'accessibilité et de rayonnement de l'ONF contribuent au développement d'une culture et d'un patrimoine canadiens dynamiques. La distribution d'œuvres audiovisuelles regroupe : la diffusion et la commercialisation des catalogues audiovisuels et des biens complémentaires de l'ONF (comme sa cinémathèque de plans d'archives et sa collection de photos bien établies); le développement et la diversification des marchés (salles, télévision.



## Faits saillants de la planification

L'ONF oriente désormais sa programmation sur les œuvres numériques multiplateformes. L'ONF cherche constamment de talentueux artistes et créateurs de contenu médiatique canadiens intéressés à expérimenter les applications de création des technologies numériques et à interactivité dans le contexte du récit, de l'expression et de la communauté. Il continuera à repousser les limites du cinéma en explorant les possibilités du documentaire interactif et de la stéréoscopie 3D, comme dans le projet *The Brain*, qui résulte de la collaboration avec l'Institut et hôpital neurologiques de Montréal, réputé de par le monde.

De plus, l'ONF maintiendra et consolidera sa capacité à découvrir, perfectionner et encadrer les talents et la création chez les cinéastes issus de toutes les régions du pays et de diverses communautés – ethnoculturelles, autochtones et linguistiques – de même que chez ceux de la relève.

Dans le cadre de son engagement à créer des œuvres qui sont l'expression de voix régionales uniques et distinctives, l'ONF ouvrira un petit bureau à St John's au début de 2010, ce qui coïncidera avec le lancement, en collaboration avec la Société de développement de l'industrie cinématographique de Terre-Neuve-et-Labrador, d'un nouveau programme destiné à la relève intitulé New Screen. Des programmes menés dans le Nunavut avec des cinéastes autochtones viseront à former des cinéastes de la relève au sein des communautés autochtones ainsi qu'à favoriser l'essor d'une industrie cinématographique qui leur soit propre.

L'ONF répondra aussi aux exigences en matière de programmation pour des groupes de clients précis, comme le secteur de l'éducation, en produisant des œuvres dans les deux langues officielles qui cibleront principalement ce secteur et en adaptant d'autres projets à leurs besoins; pour ce faire, il consultera systématiquement les intervenants spécialisés dans ce marché.

L'ONF continuera à chercher de nouveaux partenariats avec des organismes des secteurs public et privé. Pour la troisième année consécutive, il produira des courts métrages rendant hommage aux lauréats et lauréates des Prix du gouverneur général pour les arts de la scène. Il poursuivra sa collaboration avec le Cirque du Soleil dans un autre projet d'importance nationale : la production d'un film distinctif qui sera présenté au Pavillon du Canada à l'Exposition universelle de Shanghai en 2010.

## Avantages pour les Canadiens

L'activité de programme qu'est la production appuie les priorités gouvernementales : créativité et innovation culturelles, promotion des valeurs et de la culture canadiennes, et rappel d'événements historiques d'importance survenus au Canada.

L'ONF joue un rôle important dans l'arène culturelle du pays en épaulant les cinéastes des diverses communautés culturelles. Sa programmation stimule l'expression de voix diverses et de



Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles

Activité de programme 1 : Production d'œuvres audiovisuelles					
Ressources humaines (ETP) et dépenses prévues (en milliers de dollars)					
2010-2011			2011-2012		2012-2013
ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues	ETP	Dépenses prévues
259	46 714	259	46 666	259	46 666

Résultats attendus de l'activité de programme		Indicateurs de rendement		Objectifs <sup>6</sup>	
L'ONF produit des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices qui donnent aux Canadiens une meilleure compréhension du Canada et du monde.		Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme un producteur d'œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices	50 % d'ici le 31 mars 2011	Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme un producteur d'œuvres dominant aux Canadiens une meilleure compréhension du Canada et du monde	75 % d'ici le 31 mars 2011
		Prix, mentions, nominations et hommages reçus aux festivals nationaux et internationaux	150 d'ici le 31 mars 2011		

Sommaire de l'activité de programme

Les productions de l'Office national du film énoncent un point de vue véritablement canadien, reconnu tant au pays qu'à l'étranger et, de ce fait, jouent un rôle important dans la vie de la population canadienne et un rôle de premier plan dans l'industrie canadienne du film et de la télévision. La programmation de l'ONF favorise l'expression de différentes voix culturelles et régionales et la présentation de divers contenus dans les deux langues officielles, en encourageant la participation de cinéastes autochtones et de cinéastes issus de communautés ethnoculturelles de partout au pays. Les activités de programmation de l'ONF englobent la conceptualisation, la recherche, l'élaboration, la production et la mise en marché de documentaires, films d'animation, contenu nouveaux médias ou autres nouvelles formes audiovisuelles. L'institution innove constamment en utilisant de nouvelles méthodes et technologies de production de manière à créer un contenu de qualité accessible sur les nouvelles plateformes de diffusion et aux nouveaux médias.

<sup>6</sup> Les indicateurs et objectifs énumérés dans ces tableaux font partie de la structure de gestion, des ressources et des résultats de l'ONF et seront revus et améliorés en 2010-2011.

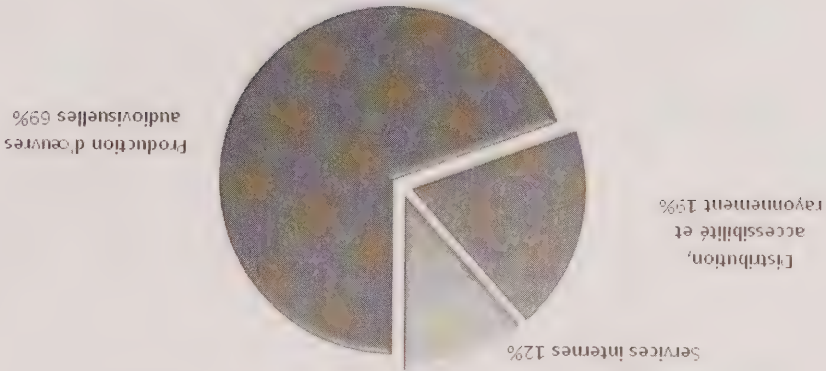
## Résultat(s) stratégique(s)

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles par le truchement des médias pertinents.

L'ONF atteint ce résultat stratégique par deux activités de programme : **Production d'œuvres audiovisuelles** et **Distribution, accessibilité et rayonnement**. En produisant des œuvres audiovisuelles pertinentes, audacieuses et innovatrices, l'ONF aide la population canadienne à mieux comprendre le Canada et le monde. Il utilise aussi de nouvelles technologies pour faciliter et élargir l'accès à ses œuvres et à celles de ses partenaires, dans les deux langues, auprès du public canadien de toutes les régions, tout en consolidant la présence du Canada dans l'univers numérique au moyen de sa marque reconnue de par le monde.

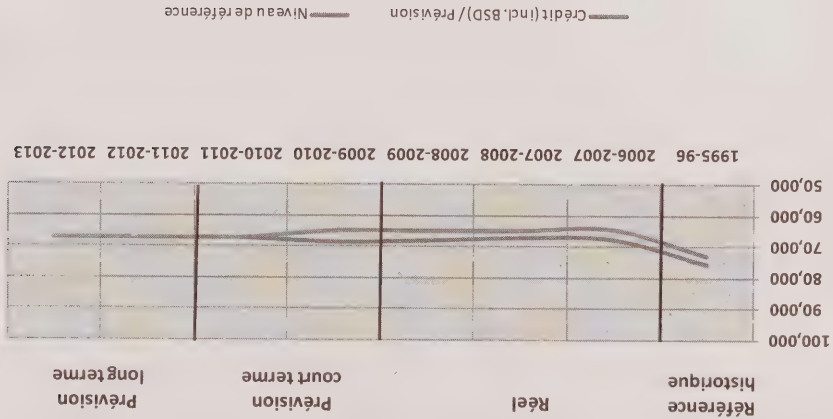
**2010-2011**  
**Distribution par activité de programme**



## **Section II — Analyse des activités de programmes par résultat stratégique**

Profil des dépenses

(en milliers de dollars)



Postes votés et législatifs

(en milliers de dollars)

Poste voté ou législatif (L)	Libellé tronqué pour le poste voté	Budget principal des dépenses	2010-2011
65	Dépenses de fonctionnement	65 062	67 217
TOTAL		65 062	67 217

Explication de l'écart

L'augmentation de 2155 (milliers de dollars) de 2009-2010 à 2010-2011 s'explique comme suit :

Rémunération accordée dans le cadre des conventions collectives	2 303
Réduction liée aux économies sur les approvisionnements	( 148)
Augmentation TOTALE d'une année à l'autre	2 155



Dépôt d'un vaste patrimoine audiovisuel de grande valeur culturelle pour la population canadienne, l'ONF doit numériser toute sa collection de plus de 13 000 titres afin de la préserver et de la rendre accessible aux générations à venir. Il s'agit toutefois d'une tâche énorme qui présente de nombreuses difficultés techniques et financières. Environ 20 % des productions réalisées en 70 ans d'histoire risquent d'être perdues à moyen terme d'être converties à de nouveaux supports. Dans un contexte technologique en constante évolution, le risque de désuétude est considérable et doit être minutieusement pris en compte et analysé. L'ONF doit continuer à examiner et mettre à jour (au besoin) ses technologies numériques afin de demeurer innovateur et d'offrir une valeur sûre à la population canadienne.

Il y a toutefois des défis spécialement liés au financement de la numérisation, aux mises à jour technologiques et à la gestion des droits. Bien qu'un processus de gestion des droits soit en place, l'affranchissement des droits nécessaires à la mise à disposition de la collection en ligne exige un investissement considérable. En plus d'avoir perdu des revenus de télédiffusion, l'ONF est aux prises avec l'érosion de son pouvoir d'achat en raison de l'augmentation des coûts du programme. Pour se doter d'assises financières plus solides, l'ONF consolide sa planification financière et cible de nouveaux secteurs générateurs de revenus.

## **Renouveau organisationnel**

Afin d'atteindre ses objectifs stratégiques avec efficacité et efficacité, y compris le passage aux médias numériques, l'ONF modifie considérablement ses activités et sa structure. Ainsi, en septembre 2009, il a fusionné neuf directions en cinq afin de se doter de processus de travail plus cohérents et mieux intégrés.

Enfin, l'ONF doit impérativement former et perfectionner son personnel pour demeurer à l'avant-garde de la production médiatique innovatrice dans le paysage technologique évolutif qui est le sien. Même si la formation en nouveaux médias est déjà en cours, l'ONF élaborera une stratégie officielle de formation et de perfectionnement en 2010-2011.

## Analyse des risques

### Fragilité de l'industrie du cinéma et de la télévision

L'ONF et ses partenaires du secteur privé subissent actuellement les contre-coups de la fragilité sans cesse accrue de l'industrie canadienne du cinéma et de la télévision. Par suite de l'effondrement des modèles de télédiffusion traditionnels ainsi que de l'évolution et de la fragmentation des marchés, les possibilités de télédiffusion se raréfient et les budgets de licence de diffusion s'amenuisent. Les producteurs de documentaires indépendants – qui comptent souvent sur les avances touchées sur les redevances de télédiffusion (ou « pré-ventes ») – se heurtent tout particulièrement à de grosses difficultés. Selon *Profil 2009*, de l'Association canadienne de production de films et de télévision, la baisse considérable des investissements en publicité à la télévision a « entraîné une réduction de la demande d'émissions de télévision canadiennes venant des télédiffuseurs »<sup>3</sup> canadiens et étrangers. On ajoute que les producteurs canadiens ont continué de compter largement sur les télédiffuseurs canadiens puisque « l'apport étranger à la production télévisuelle canadienne a descendu de 33 %, de 250 millions à 167 millions de dollars, car la prévente d'émissions canadiennes à des diffuseurs étrangers est devenue de plus en plus difficile »<sup>4</sup>. L'ONF n'a pas été à l'abri de cette tendance globale : en 2008-2009, ses revenus provenant des télédiffuseurs publics et privés ont diminué de 26 %. L'organisme prévoit cependant une amélioration en 2010-2011, quand le Canada et d'autres pays connaîtront une reprise économique. Toujours selon ce rapport, le volume de production de documentaires à épisode unique a été réduit de 50 %<sup>5</sup>.

### Nouvelles plateformes numériques

Tandis que nous assistons à un recul des options de télédiffusion traditionnelles, les possibilités numériques s'élargissent. Les consommateurs canadiens utilisent de plus en plus Internet et d'autres plateformes numériques, comme les téléphones cellulaires, pour accéder à du contenu culturel. Les technologies numériques facilitent le rayonnement et offrent un moyen de diffusion des produits culturels beaucoup plus efficace et efficace auprès de la population canadienne et mondiale. Dans un univers numérique mondial où domine de plus en plus le contenu étranger, il faut de toute urgence offrir du contenu canadien. L'ONF apporte un élément de solution qui aura de grandes répercussions dans des domaines comme l'économie de la création et l'avènement de la cohésion nationale.

La numérisation de ses œuvres audiovisuelles est essentielle pour assurer l'avvenir de l'ONF et sa capacité à offrir des productions pertinentes et de la valeur à la population canadienne.

<sup>3</sup> Association canadienne de production de film et télévision, *Profil 2009*, p. 5.  
<sup>4</sup> Association canadienne de production de film et télévision, *Profil 2009*, p. 46.  
<sup>5</sup> Association canadienne de production de film et télévision, *Profil 2009*, p. 37.

Priorités en matière de gestion	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Renouveau organisationnel	Perma-nente	*voir Résultat stratégique global	<p>À titre d'organisme créatif, l'ONF doit s'adapter à son milieu en mutation pour pouvoir continuer à offrir un service de valeur à la population canadienne.</p> <p>Fondée sur des principes de saine gouvernance et de responsabilité, la restructuration organisationnelle appuie la mise en œuvre du plan stratégique quinquennal de l'ONF, grâce auquel lui-même et ses partenaires de l'industrie seront plus concurrentiels dans l'environnement évolutif actuel.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité</b></p> <p>Le comité des opérations poursuivra la mise en œuvre du plan stratégique selon les priorités établies pour l'exercice. Il servira également de canal de communication entre le commissaire, la haute direction et les opérations.</p> <p>En faisant de la formation une priorité, l'ONF s'assurera non seulement de disposer de compétences à jour dans son nouvel environnement, mais aussi d'offrir à son personnel des possibilités d'épanouissement et d'avancement.</p> <p>L'ONF continuera à prendre des mesures pour améliorer son rendement dans les secteurs de gestion ayant fait l'objet de recommandations à la ronde V du CRG et se préparera en vue de l'évaluation de 2010-2011.</p>
Financement	Perma-nente	*voir Résultat stratégique global	<p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité</b></p> <p>En 2010-2011, l'ONF se concentrera sur de nouveaux secteurs générateurs de revenus en monétisant une partie de ses produits par le biais de la syndication avec ses partenaires. Il explorera des modèles d'affaires, dont celui de la vidéo sur demande en ligne.</p> <p>L'ONF mettra en place une approche de marketing et de distribution mieux structurée et plus efficace.</p>

<p><b>Accessibilité étendue et engagement citoyen</b></p> <p>L'ONF facilitera et élargira l'accès des auditoires canadiens et étrangers à ses œuvres et à celles de ses partenaires et ce, sur toutes les plateformes pertinentes.</p>	<p><b>Passage au numérique</b></p> <p>En poursuivant la mise en œuvre de sa stratégie du numérique, l'ONF se dotera des moyens nécessaires pour exécuter son mandat de programmation, de distribution, d'accessibilité, de développement de nouvelles relations d'affaires et de préservation de son patrimoine audiovisuel.</p>	<p>Permanente</p>	<p>Permanente</p>	<p>*voir Résultat stratégique global</p>	<p>*voir Résultat stratégique global</p>	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>Les auditoires canadiens et étrangers comptent sur l'ONF pour fournir du contenu de haute qualité, authentiquement canadien, sur toutes les plateformes pertinentes. En exploitant le potentiel des technologies numériques pour informer la population canadienne sur des enjeux sociaux pertinents, l'ONF favorise la cohésion sociale et l'engagement citoyen tout en élargissant son rayonnement. Il est aussi un fournisseur fiable des maisons d'enseignement en matière de contenu audiovisuel canadien dans les deux langues officielles et constitue un important véhicule des valeurs canadiennes auprès de la jeunesse du pays.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité</b></p> <p>L'ONF offrira davantage de produits en ligne dans &lt;ONF.ca&gt; et enrichira sa présence en ligne avec ses partenaires de syndication de contenu. Il élaborera aussi des produits en ligne à l'intention du secteur de l'éducation. Ces activités profiteront d'une approche de marketing mieux structurée plus axée sur les priorités.</p>	<p><b>Pourquoi s'agit-il d'une priorité?</b></p> <p>La numérisation de ses œuvres audiovisuelles est essentielle pour assurer l'avenir de l'ONF et renforcer sa capacité à offrir des productions pertinentes pour la population canadienne. La numérisation est également essentielle à la préservation et à l'accessibilité de la riche collection patrimoniale de l'ONF pour les générations à venir.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité</b></p> <p>L'ONF poursuivra la mise en œuvre de son plan de numérisation et d'archivage numérique. En se convertissant à un environnement sans bandes grâce aux transactions électroniques et à la diffusion numérique, il s'adaptera mieux aux besoins qu'impose le passage aux nouveaux médias.</p>
--	--	-------------------	-------------------	--	--	---	---



## Contribution des priorités à l'atteinte des résultats stratégiques

L'ONF se concentrera sur les priorités en matière d'opérations et de gestion ci-après, qui figurent à son plan stratégique 2008-2012. Le présent Rapport sur les plans et les priorités fixe les objectifs à atteindre au cours de la période de planification.

**\*Résultat stratégique global :** Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles par le truchement des médias pertinents.

Priorités opérationnelles	Type	Liens avec les résultats stratégiques	Description
Leadership créatif et excellence de la programmation	Permanente	*Voir Résultat stratégique global	<p>Les œuvres audiovisuelles de l'ONF offrent un point de vue véritablement canadien, et jouent un rôle de premier plan dans l'industrie canadienne du film et de la télévision. Il est en mesure de prendre les risques artistiques, financiers et technologiques nécessaires pour que le Canada demeure à l'avant-scène de l'industrie culturelle.</p> <p><b>Plans en vue de donner suite à la priorité</b></p> <p>En 2010-2011, l'ONF oriente sa programmation sur les œuvres numériques multilatérales. Il poursuivra le développement de nouveaux formats et de nouveaux modes d'œuvres numériques.</p> <p>De plus, il maintiendra et consolidera sa capacité à découvrir, perfectionner et encadrer les talents et la compétence en création chez les cinéastes issus de toutes les régions du pays et de diverses communautés – ethnoculturelles, autochtones et linguistiques – de même qu'au sein de la relève.</p> <p>Il continuera à chercher des partenariats public-privé et à tirer profit de ceux qui sont déjà en place.</p>
L'ONF exercera son leadership en tant que point de référence mondial en matière d'innovation et de création de contenu multilatérale pour le documentaire, l'animation d'auteur, les œuvres numériques/nouveaux médias et d'autres nouvelles formes audiovisuelles.			

## Sommaire de la planification

Ressources financières (milliers de dollars)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
67 217	67 167	67 167

Ressources humaines (Équivalents temps plein – ETP)

2010-2011	2011-2012	2012-2013
452	452	452

Résultat stratégique 1 : Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles par le truchement des médias pertinents.		Indicateurs de rendement		Objectifs <sup>2</sup>
Pourcentage du public canadien qui perçoit l'ONF comme une institution innovatrice, créative et socialement engagée		Pourcentage de productions achevées portant sur les grands enjeux sociaux		60 % d'ici le 31 mars 2011
Pourcentage de l'auditoire de l'ONF ayant indiqué que les productions de l'ONF reflètent les valeurs et les points de vue canadiens				90 % d'ici le 31 mars 2011
				85 % d'ici le 31 mars 2011

Activité de programme (en milliers de dollars)	Prévision des dépenses 2009-2010	2010- 2011	2011- 2012	2012- 2013	Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
Total des dépenses prévues	68 451	67 217	67 167	67 167	Une culture et un patrimoine canadiens dynamiques
Production d'œuvres audio-visuelles	47 477	46 714	46 666	46 666	
Distribution, accessibilité et rayonnement	13 048	12 733	12 734	12 734	
Services internes	7 926	7 770	7 767	7 767	

<sup>2</sup> Les indicateurs et objectifs énumérés dans ces tableaux font partie de la structure de gestion, des ressources et des résultats de l'ONF et seront revus et améliorés en 2010-2011.

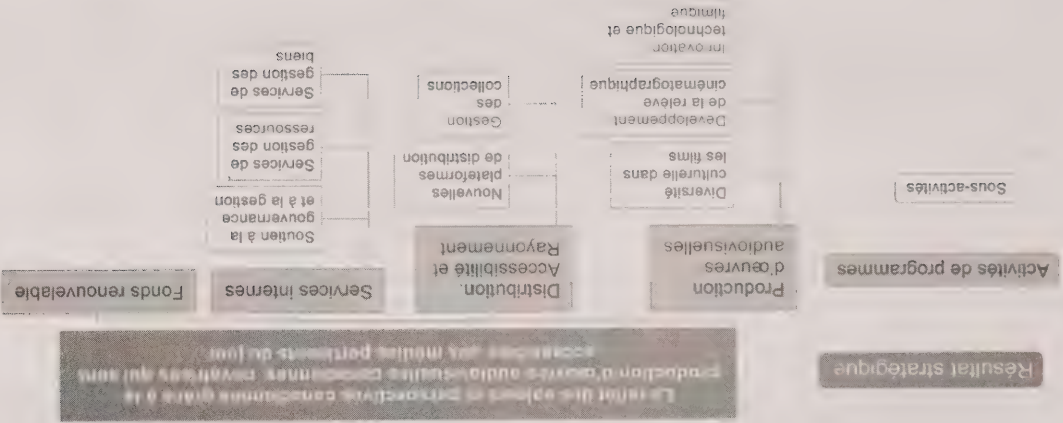
# Résultats stratégiques et Architecture des activités de programmes (AAP)

En accomplissant son mandat, l'Office national du film vise le résultat stratégique qui suit :

Le reflet des valeurs et perspectives canadiennes grâce à la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes novatrices qui sont accessibles par le truchement des médias pertinents.

## Architecture des activités de programme

Le tableau ci-après illustre les activités et sous-activités de programme de l'ONF qui contribuent à l'atteinte du résultat stratégique.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> À noter que lorsque l'ONF procédera à la prochaine révision de l'AAP au cours de l'exercice 2010-2011, il proposera de nouvelles sous-activités de programme afin de corriger les incohérences recensées en 2009-2010.

à sa riche collection au moment et à l'endroit qui leur convient, sur les plateformes de leur choix. De plus, à titre de fournisseur fiable des maisons d'enseignement en matière de contenu audiovisuel canadien dans les deux langues officielles, l'ONF est un important véhicule des valeurs canadiennes auprès de la jeunesse du pays.

Pour obtenir de plus amples renseignements sur l'ONF, veuillez suivre le lien : <<http://www.onf-nfb.gc.ca/tra/a-propos/organisation.php>>.



## Raison d'être et responsabilités

L'Office national du film a été créé par une loi du Parlement en 1939. Organisme culturel fédéral relevant du portefeuille du Patrimoine canadien, l'ONF a pour mandat de produire et distribuer des œuvres audiovisuelles originales et innovatrices qui font mieux comprendre les enjeux auxquels est confrontée la population canadienne et qui font mieux connaître les valeurs et points de vue canadiens de par le pays et le monde.

À titre de producteur et distributeur d'œuvres audiovisuelles, l'ONF a ouvert des perspectives nécessaires sur la richesse et la diversité du Canada en explorant des enjeux sociaux contemporains dans des documentaires d'opinion, des films d'animation d'auteur et du contenu nouveaux médias diversifiés. Au fil des décennies, il a joué un rôle important en soulignant les changements et événements marquants de la société canadienne. Il est devenu la norme dans le domaine de l'innovation cinématographique au Canada.

Le plan stratégique 2008–2012 de l'ONF repose essentiellement sur le retour aux valeurs fondamentales de l'ONF : aider les créateurs, privilégier l'imagination et la création socialement engagée sous toutes formes technologiques, et rendre ses produits accessibles au plus grand nombre. L'ONF continue d'offrir aux créateurs canadiens un lieu où élaborer – sous de nouvelles formes – des œuvres authentiques, pertinentes sur le plan social et essentielles à la création de valeurs citoyennes et démocratiques communes dans une société de plus en plus diversifiée qui évolue rapidement. En soutenant la relève, les membres des diverses communautés culturelles, linguistiques et autochtones, de même que les personnes handicapées, l'ONF s'assure que ses œuvres audiovisuelles reflètent la diversité canadienne et exposent les réalités sociales et culturelles en mutation au pays.

À l'ère du numérique, l'ONF est plus essentiel que jamais comme producteur et distributeur public canadien, puisqu'il assume les risques commerciaux et artistiques auxquels les maisons de production privées n'ont pas les moyens de s'exposer. En testant le potentiel artistique des nouvelles technologies, en abordant ouvertement des sujets difficiles ou en permettant la distribution dans des communautés éloignées, l'ONF ouvre à la population et à l'industrie canadiennes de nouvelles possibilités. En tant que laboratoire de création innovatrice, il élabore les nouveaux formats et les nouvelles formes de récit de l'avenir, depuis la création et la distribution numériques jusqu'à l'exploration en production stéréoscopique.

Pour l'ONF, l'accès aux œuvres audiovisuelles qu'il produit et distribue auprès de la population canadienne est une priorité. Dépositaire d'un remarquable patrimoine audiovisuel canadien, l'ONF partage ses volumineuses archives – un trésor national composé de plus de 13 000 productions – avec le Canada et le reste du monde. À <ONF.ca>, les publics canadien et étranger ont désormais un accès sans précédent à du contenu audiovisuel qui reflète la culture et les valeurs du Canada. L'ONF sert les Canadiens et Canadiennes puisqu'il leur permet d'accéder

## SECTION I – SURVOL

secteur de l'éducation. Il continuera aussi d'explorer et d'élaborer de nouveaux modèles d'affaires, comme la vidéo sur demande en ligne.

L'ONF ira de l'avant en prenant le type de risques qui l'amènent à façonner l'avenir de la création numérique, à établir des précédents en cinéma et à aider au positionnement du Canada dans le peloton de tête de l'économie numérique mondiale. Il continuera d'innover en animation et repoussera les frontières du récit multiplateforme tout en explorant de nouveaux modes d'interaction avec les auditoires de façon qu'ils puissent participer à la démarche créatrice et rendre compte de leurs propres réalités.

À titre de producteur public du Canada, l'ONF est un partenaire essentiel d'événements d'importance nationale; il participe aux grands projets fédéraux et témoigne de l'innovation canadienne à la face du monde. L'ONF a noué un partenariat avec le Cirque du Soleil en vue de produire un film distinctif qui sera présenté au Pavillon du Canada à l'Exposition universelle de Shanghai en 2010. Pour la troisième année consécutive, il produira des courts métrages en hommage aux lauréats et lauréates des Prix du gouverneur général pour les arts de la scène. Avec son coffret DVD *Afghanistan : l'autre visage du pays*, l'ONF poursuivra sa tradition de jeter des ponts entre les cultures au moyen du cinéma en offrant ces films aux 143 missions canadiennes, qui les utiliseront dans le cadre des activités diplomatiques menées par le Groupe de travail sur l'Afghanistan du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI). De plus, en partenariat avec le Secrétaire des relations avec les Inuit (SRI) et Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC), l'ONF travaille à la production d'un coffret DVD soulignant l'histoire et les traditions du peuple inuit.

De nos jours, d'immenses possibilités s'offrent aux organismes de création, particulièrement les organismes publics comme l'ONF, ne manquent pas d'occasions à saisir. En prenant des risques intelligents et originaux dans le domaine des nouvelles technologies, l'ONF peut contribuer à faire du Canada un chef de file de l'économie mondiale fondée sur le savoir. Mais sans vision nationale, c'est impossible. C'est pourquoi l'ONF a plaidé en faveur d'une stratégie nationale du numérique au cours des audiences tenues au sujet d'Internet devant le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. Il met présentement sur pied un groupe de réflexion avec des intervenants clés de l'industrie afin d'explorer les ramifications d'une telle stratégie.

L'ONF est fier du patrimoine audiovisuel accumulé au fil des ans, mais ce qui l'enthousiasme le plus, c'est son avenir. Nous traversons une époque de changements historiques sur le plan de la production et de l'expérience médiatiques. L'heure est venue pour l'ONF de saisir les occasions offertes pour vraiment bâtir l'avenir du cinéma.

Tom Perlmutter

Commissaire du gouvernement à la cinématographie et président de l'Office national du film

## Message du Commissaire

Les activités et échanges culturels sont la quintessence de l'art de vivre en société. Le travail permanent de création et l'interrogation perpétuelle du passé en sont l'incarnation. Une société ne dure que si elle est soutenue par la sphère publique. C'est là que continuité et mémoire collective s'élaborent — non pour se replier sur le passé, mais pour être enrichies et éclairées par notre histoire commune.

Soumis aux aléas de l'évolution technologique et démographique, l'ONF donne à la population canadienne le sens de la continuité, de l'identité et de la mémoire culturelle.

De nos jours, la révolution numérique a des répercussions sociales, culturelles, économiques et politiques aussi profondes que celles qu'a occasionnées la révolution industrielle à la fin du 18<sup>e</sup> siècle et au 19<sup>e</sup> siècle, et le bouleversement social est aussi radical. Une transformation aussi fondamentale offre de nombreux défis, mais aussi beaucoup de possibilités. À titre de producteur public du Canada et de chef de file de longue date en matière de promotion des connaissances médiatiques, l'ONF exploite le potentiel démocratique des médias numériques et donne à de plus en plus de Canadiens et de Canadiennes la possibilité de s'approprier l'univers médiatique porteur de réflexion et de changement social. L'ONF saisit le moment pour élargir les paramètres du cinéma et, plus encore, pour tisser de nouveaux liens significatifs avec ses auditoires.

Deux ans après l'adoption de son plan stratégique quinquennal, l'ONF donne déjà le ton de l'innovation créatrice dans les médias numériques. Ainsi, Canada's Web 50 (groupe canadien de designers, de responsables du marketing et d'acheteurs de médias en ligne) a désigné <ONF.ca> parmi les « 50 meilleurs sites Web canadiens » et l'équipe des Prix des nouveaux médias canadiens (le seul organisme pancanadien décernant des prix pour les œuvres numériques) lui a accordé le Prix du meilleur portail de vidéos en ligne. Mais l'accueil enthousiaste réservé à nos nouveaux produits numériques par nos auditoires de plus en plus nombreux est plus encourageant encore. À ce jour, l'Espace de visionnage en ligne <ONF.ca> a donné lieu à plus de trois millions de visionnages; plus de 1400 productions de l'ONF y sont déjà offertes, et de nouveaux titres s'ajoutent chaque semaine. Cet automne, les 100 000 visionnages d'*Un dimanche à 105 ans*, court métrage documentaire de l'Acadien Daniel Léger, ont constitué un record pour <ONF.ca>. Deux jours après son lancement en octobre 2009, l'application iPhone de l'ONF s'est classée au troisième rang des téléchargements, devant Facebook et Skype.

On peut en conclure que, quand elle y a accès, la population canadienne veut regarder des films de l'ONF, qu'elle est avide de contenu social audacieux en ligne et — de plus en plus — sur ses appareils mobiles. En 2010-2011, l'ONF s'efforcera de satisfaire cette demande naissante avec le type de contenu désormais associé à son image de marque : des récits innovateurs qui reflètent les valeurs et les points de vue canadiens. Pour ce faire, il rendra une plus grande partie de sa collection accessible dans <ONF.ca> et il intensifiera sa présence globale en ligne. Il améliorera son site au moyen de nouvelles fonctions interactives et en offrant du contenu mieux ciblé sur sa clientèle du





Chaque année, les organismes du portefeuille du Patrimoine canadien, notamment l'Office national du film (ONF), travaillent sans relâche pour que les Canadiens et Canadiennes de partout au pays puissent profiter de la richesse de notre culture et de notre patrimoine. À titre de ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, je suis fier de présenter le *Rapport sur les plans et les priorités de 2010-2011* préparé par l'ONF.

À l'ère numérique, le rôle unique que joue l'ONF en tant que producteur et distributeur public canadien d'œuvres audiovisuelles gagne en importance. La technologie numérique transforme notre façon de consommer l'information. Pour les créateurs, les consommateurs et les citoyens canadiens, cette technologie ouvre une porte. Elle permet de faire du Canada un chef de file mondial de la créativité et de l'innovation. L'ONF tire parti du potentiel de cette révolution numérique en offrant une programmation avant-gardiste et des œuvres canadiennes primées par l'entremise d'Internet et des plateformes mobiles. L'ONF peut ainsi rejoindre les Canadiens de façons nouvelles et utiles et les encourager à participer pleinement à la société.

L'ONF travaille de près avec les producteurs canadiens et les partenaires du secteur privé de toutes les régions du pays, pour créer un environnement à nul autre pareil où l'innovation et la créativité fusionnent. Il met au point des innovations créatives et technologiques toutes canadiennes qui nous permettent, en tant que pays, de nous tailler une place de meneur au sein de l'économie mondiale de la création. L'ONF contribue ainsi à tracer la voie afin d'aider les entreprises culturelles à s'adapter au nouvel environnement, tout en augmentant le potentiel économique de notre pays et en offrant aux Canadiens un accès plus large à leur culture.

Le *Rapport sur les plans et priorités de 2010-2011* démontre que l'Office national du film entend faire preuve d'innovation et d'efficacité dans la réalisation de son mandat, afin d'atteindre les objectifs du portefeuille du Patrimoine canadien et du gouvernement du Canada. Ainsi, l'ONF contribuera au dynamisme culturel, social et économique du Canada.

L'honorable James Moore, C.P., député

Canada

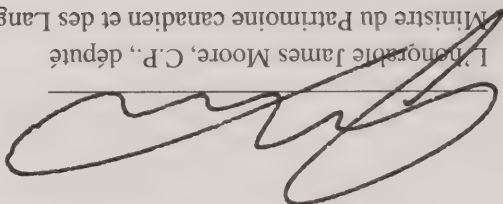
## Table des matières

Message du ministre .....	3
Message du commissaire .....	4
Section I – Survol.....	6
Raison d’être et responsabilités .....	7
Résultat stratégique et Architecture des activités de programme (AAP) .....	9
Sommaire de la planification .....	10
Contribution des priorités à l’atteinte des résultats stratégiques.....	11
Analyse des risques.....	14
Profil des dépenses.....	16
Postes votés et législatifs .....	16
Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique .....	17
Résultat stratégique.....	18
Activité de programme 1 : Production d’œuvres audiovisuelles .....	19
Activité de programme 2 : Distribution, accessibilité et rayonnement.....	21
Activité de programme 3 : Fonds renouvelable.....	25
Activité de programme 4 : Services internes .....	25
Section III – Renseignements supplémentaires .....	28

**Office national du film**

**2010-2011**

**Rapport sur les plans et les priorités**

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to L'honorable James Moore, positioned above a horizontal line.

L'honorable James Moore, C.P., député

Ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles

## Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

**Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement** présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les principaux éléments du budget principal des dépenses.

**Partie II – Le budget principal des dépenses** étaye directement la Loi de crédits. Le budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du budget des dépenses sont déposées simultanément le 1<sup>er</sup> mars ou avant.

**Partie III – Le Plan de dépenses du ministère** est divisé en deux documents :

- 1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés, pour une période de trois ans, sur les principales priorités d'une organisation, et ce, par objectif stratégique, activité de programme et résultat prévu, incluant des liens aux besoins en ressources connexes. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont habituellement déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui peuvent ensuite faire rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(7) du Règlement.

- 2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes qui dépendent des crédits parlementaires et qui sont désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document à la fin octobre et un document final à la fin février. Chaque budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une même année. Le budget des dépenses de même que le Budget du ministre des Finances sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le  
Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2010.

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : [www.tbs-sct.gc.ca](http://www.tbs-sct.gc.ca).

En vente chez votre librairie local ou par la poste auprès de :

Éditions et Services de dépôt

Ottawa ON K1A 0S5

Téléphone : 613-941-5995

Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)

Télécopieur : 613-954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)

Internet : <http://publications.gc.ca>



Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Budget des dépenses  
2010-2011

Office national du film













3 1761 11548915 5